

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»  
УДК \_\_\_\_\_ 33.108 \_\_\_\_\_

До захисту допущено:  
Завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА  
« 04 » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2020 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

**на здобуття ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Стратегічне управління системою економічної  
безпеки підприємства»**

**Виконав:**

студент 2-го курсу, групи УВ-91мп  
Палій Євгеній Валентинович \_\_\_\_\_

**Наукова керівниця:**

доцентка кафедри менеджменту,  
к.е.н., доц. Нагорна Інна Іванівна \_\_\_\_\_

**Рецензент:**

завідувач кафедри промислового маркетингу,  
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає запозичень  
з праць інших авторів без відповідних посилань*

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

**Спеціальність – 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувачка кафедри**

\_\_\_\_\_ **Вікторія ДЕРГАЧОВА**

**« 07 » листопада 2019 р.**

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**Палію Євгенію Валентиновичу**

**1. Тема дисертації** «Стратегічне управління системою економічної безпеки підприємства (на прикладі ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»)),

наукова керівниця дисертації Нагорна Інна Іванівна, к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.

**2. Строк подання студентом дисертації** 01 грудня 2020 року.

**3. Об'єкт дослідження:** процес стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

**4. Предмет дослідження:** принципи, методи і інструменти формування механізму стратегічного управління підприємством.

**5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

а) теоретико-методологічна частина:

- визначити сутність та структуру системи економічної безпеки підприємства;
  - розглянути організацію стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства;
  - досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності системи економічної безпеки підприємства;
- б) дослідницько-аналітична частина:
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
  - провести аналіз рівня економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
  - оцінити систему стратегічного управління економічною безпекою ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
- в) проектно-рекомендаційна частина:
- розробити стратегію забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
  - запропонувати механізм реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
  - економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів

#### **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) Класифікатор інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки за виділеними нечіткими рівнями;
- 2) Структура управління корпорації «Рошен»;
- 3) Канали збуту продукції корпорації «Рошен»;
- 4) Динаміки зміни показників використання основних та оборотних фондів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2019 роки;
- 5) Інтегральний показник оцінки рівня економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю О.О. Терещенка;
- 6) Організаційна структура відділу економічної безпеки на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»;
- 7) Формування системи економічної безпеки підприємства ПрАТ «Рошен»;
- 8) Етапи розробки стратегії економічної безпеки на підприємстві ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»».
- 9) Механізм реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства ПрАТ «Рошен»
- 10) Підсистеми економічної безпеки підприємства ПрАТ «Рошен»

#### **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

Тези «Страховання ризиків економічної безпеки підприємства» у I міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент : проблеми та перспективи».

Тези «Роль стратегічного управління економічною безпекою підприємства у його розвитку» у II Міжнародній науково-практичній конференції "Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти"

### **9. Календарний план**

№	Назва етапів виконання	Строк виконання	Примітка
---	------------------------	-----------------	----------

<i>з/п</i>	<i>магістерської дисертації</i>	<i>етапів магістерської дисертації</i>	
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму стратегічного управління підприємством	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Аналіз діяльності ПАТ «Рошен» на предмет стратегічного управління економічною безпекою	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Оцінювання системистратегічного управління економічною безпекою підприємства ПАТ «Рошен»	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових механізму стратегічного управління економічною безпекою на підприємстві	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Проходження науково-дослідної практики на підприємстві ПАТ «Рошен»	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студент

Палій Євгеній Валентинович

Наукова керівниця

Нагорна Інна Іванівна

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему «Стратегічне управління системою економічної безпеки підприємства (на прикладі ПАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» містить 123 сторінок, 32 таблиці, 13 рисунків, 3 додатка. Перелік посилань нараховує 59 найменувань.

**Актуальність теми дослідження** зумовлена необхідністю комплексного підходу до здійснення забезпечення економічної безпеки, що дозволить розробити її адекватну стратегію, визначити та врахувати вплив дестабілізуючих чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ, використати можливості, які створюються цими середовищами, для досягнення інтересів суб'єкта господарювання.

**Метою роботи** є розвиток теоретичних положень щодо стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства та удосконалення практичних інструментів для підвищення його ефективності.

Відповідно до встановленої мети поставлені і вирішені такі завдання:

- визначена сутність та структура системи економічної безпеки підприємства;
  - розглянута організація стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства;
  - досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності системи економічної безпеки підприємства;
  - проаналізовано організаційно-економічну характеристику виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
  - проведено аналіз рівня економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
  - оцінена системи стратегічного управління економічною безпекою ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
  - розроблена стратегія забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
  - запропоновано механізм реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- економічно обґрунтовано доцільність реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

**Предметом дослідження** є принципи, методи і інструменти стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

**Методи дослідження** становили методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо.

**Елементи наукової новизни роботи.** Результатами наукового дослідження, що є найбільш суттєвими у роботі, а також визначають його наукову новизну та особистий внесок автора, наступні:

**уточнено:**

– понятійно-категоріальний апарат теорії «стратегічного управління економічної безпеки підприємства» яке, на відміну від наявних, запропоновано розуміти у довгостроковій перспективі, пов'язаних із забезпеченням можливості досягнення поставлених стратегічних цілей діяльності підприємства щодо економічної безпеки підприємства, своєчасної діагностики підприємства, створення умов для фінансового розвитку підприємства з метою збільшення прибутку суб'єкта господарювання;

**дістало подальшого розвитку:**

– науково-методичний підхід оцінки ефективності стратегічного управління економічної безпеки підприємства підприємства, який базується на поєднанні методів експрес-діагностики та комплексної діагностики, принципу прив'язки галузевого оцінювання, що дозволить розробити систему заходів управління стратегією економічної безпеки підприємства на основі більш якісного аналітичного методу;

– науково обґрунтовані прикладні рекомендації щодо формування системи економічної безпеки ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»», розроблення альтернативних сценаріїв дій (звичайний, надзвичайний) щодо підвищення ефективності стратегічного управління економічної безпеки, що на відміну від існуючих, більш оптимальні згідно реальних умов функціонування підприємства та результатів діяльності.

**Практична значущість.** Запропоновані в магістерської дисертації моделі і механізми реалізації стратегії економічної безпеки підприємства можуть бути використані при удосконаленні системи економічної безпеки та заходів спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах.

**Апробація результатів роботи.**

Тези «Страхування ризиків економічної безпеки підприємства» у I міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент : проблеми та перспективи».

Тези «Роль стратегічного управління економічною безпекою підприємства у його розвитку» у II Міжнародній науково-практичній конференції "Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти"

**Ключові слова:** економічна безпека підприємства, стратегічне управління, індикатори економічної безпеки, система економічної безпеки підприємства .

## ABSTRACT

The master's dissertation on the topic "Strategic management of the economic security system of the enterprise (on the example of PJSC" Confectionery factory "Roshen") contains 123 pages, 32 tables, 13 figures, 3 appendices. The list of links includes 59 items.

**The relevance of the research topic** is due to the need for an integrated approach to economic security, which will develop its adequate strategy, identify and take into account the impact of destabilizing factors of internal and external environments, use the opportunities created by these environments to achieve business interests.

**The aim of the work** is to develop theoretical provisions for strategic management of the economic security of the enterprise and to improve practical tools to increase its efficiency.

In accordance with the established goal the following tasks are set and solved:

- defined the essence and structure of the economic security of the enterprise;
- the organization of strategic management of the economic security system of the enterprise is considered;
- methodical approaches to assessing the effectiveness of the economic security of the enterprise are studied;
- the organizational and economic characteristics of production and economic activity of PJSC "Kyiv Confectionery Factory" Roshen "are analyzed;
- the analysis of the level of economic security of PJSC "Kyiv Confectionery Factory" Roshen "was carried out;
- the system of strategic management of economic security of PJSC Kyiv Confectionery Factory "Roshen" was assessed;
- the strategy of ensuring economic security of PJSC "Kyiv Confectionery Factory" Roshen "was developed;
- the mechanism of realization of strategy of maintenance of economic safety of PJSC Kiev confectionery factory "Roshen" is offered;

the expediency of realization of the offered measures is economically substantiated.

**The object of research** is the process of strategic management of economic security of the enterprise.

**The subject of the study** are the principles, methods and tools of strategic management of economic security of the enterprise.

**Research methods** were methods of scientific abstraction, analysis, synthesis, induction, deduction, logical analysis, systems approach and more.

### **Scientific novelty of the obtained results**

**The practical significance of the obtained results.** The mechanisms of management of economic security of the enterprise offered and proved in work can be used in practice by the domestic industrial enterprises. The recommendations and proposals for managing the economic security of the enterprise developed in the

master's dissertation for the master's degree were submitted to the Board of Directors of PJSC "Roshen Confectionery Factory", where the possibility of practical application of certain measures and proposals submitted in the future was recognized.

**Approbation of work results.**

Abstracts "Insurance of risks of economic security of the enterprise" in the «international scientific-practical conference" Business, innovation, management: problems and prospects ".

Abstracts "The role of strategic management of economic security of the enterprise in its development" in the II International scientific-practical conference "Priority ways of development of science and education"

**Key words:** economic security of the enterprise, strategic management, indicators of economic security, system of economic security of the enterprise.



## Зміст

ВСТУП .....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Сутність та структура системи економічної безпеки підприємства.....	13
1.2. Організація стратегічного управління системою економічної безпеки на підприємстві .....	20
1.3. Методичні підходи до оцінювання системи економічної безпеки підприємства. ....	27
Висновок до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»).	45
2.1. Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства.....	45
2.2. Аналіз рівня економічної безпеки підприємства.....	53
2.3. Оцінювання системи стратегічного управління економічною безпекою підприємства.....	71
Висновок до розділу 2.....	81
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА (ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»).	85
3.1. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.....	85
3.2. Механізм реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства...	94
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів .....	101
Висновок до розділу 3.....	110
ВИСНОВКИ.....	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** В умовах ринкової економіки, появи великої кількості підприємств різноманітних організаційно-правових форм, що базуються на різних формах власності, поява різноманітних способів конкурентної боротьби, недосконалість чинного законодавства, застарілі техніка і технологія, некомпетентність персоналу – все це залишає свій відбиток на діяльності підприємства в цілому, і на його розвитку зокрема. Тому успішне функціонування та економічний розвиток українських підприємств багато в чому залежить від вдосконалення їх діяльності у сфері забезпечення економічної безпеки.

Проблема оцінки економічної безпеки держави, регіону, галузі або підприємства останнім часом також набула особливої актуальності. Однак, незважаючи на великий інтерес вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, слід зазначити, що існуючі розробки, в основному, присвячені різним аспектам національної і регіональної безпеки, і значно меншою мірою – питань економічної безпеки підприємств. Для промислових підприємств оцінка економічної безпеки важлива, у першу чергу, тому, що їх активно задіяний потенціал є визначальним стабілізуючим фактором антикризового розвитку, гарантом економічного росту і підтримки економічної незалежності і безпеки країни.

Дослідженню проблем економічної безпеки підприємств приділяли увагу такі вчені-економісти, як Васильців Т. Р., Довбня С. Б., Гичова Н.Ю., Кавун С. В., Кириченко О. А., Геець В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. З., Черняк О. В., Судакова О. В., Шкарлет С. М., Зацеркляный М. М., Мельников О. Ф., Руденський Р. А., Капустін Н. П. та інші. У своїх працях автори описують проблеми управління економічною безпекою підприємства як у цілому, так і по складовим елементам. Значна увага приділяється обґрунтуванню сутності економічної безпеки та її елементів.

**Метою роботи** є розвиток теоретичних положень щодо стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства та удосконалення практичних інструментів для підвищення його ефективності.

У відповідності з поставленою метою в роботі поставлені і вирішені

наступні завдання:

- визначена сутність та структура системи економічної безпеки підприємства;
- розглянута організація стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства;
- досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності системи економічної безпеки підприємства;
- проаналізовано організаційно-економічну характеристику виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- проведено аналіз рівня економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- оцінена системи стратегічного управління економічною безпекою ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- розроблена стратегія забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- запропоновано механізм реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- економічно обґрунтовано доцільність реалізації запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – процес управління системою економічної безпеки на підприємстві ПрАТ “Кондитерська фабрика “Рошен”.

**Предметом дослідження** є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти щодо стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства.

**Методи дослідження.** Для розв’язання визначених завдань в дисертаційній роботі також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління економічною безпекою підприємства; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «економічна безпека підприємства».

**Елементи наукової новизни роботи.** Результатами наукового дослідження, що є найбільш суттєвими у роботі, а також визначають його наукову новизну та особистий внесок автора, наступні:

**уточнено:**

- понятійно-категоріальний апарат теорії «стратегічного управління

економічної безпеки підприємства» яке, на відміну від наявних, запропоновано розуміти у довгостроковій перспективі, пов'язаних із забезпеченням можливості досягнення поставлених стратегічних цілей діяльності підприємства щодо економічної безпеки підприємства, своєчасної діагностики підприємства, створення умов для фінансового розвитку підприємства з метою збільшення прибутку суб'єкта господарювання;

**дістало подальшого розвитку:**

– науково-методичний підхід оцінки ефективності стратегічного управління економічної безпеки підприємства підприємства, який базується на поєднанні методів експрес-діагностики та комплексної діагностики, принципу прив'язки галузевого оцінювання, що дозволить розробити систему заходів управління стратегією економічної безпеки підприємства на основі більш якісного аналітичного методу;

– науково обґрунтовані прикладні рекомендації щодо формування системи економічної безпеки ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»», розроблення альтернативних сценаріїв дій (звичайний, надзвичайний) щодо підвищення ефективності стратегічного управління економічної безпеки, що на відміну від існуючих, більш оптимальні згідно реальних умов функціонування підприємства та результатів діяльності.

**Практична значущість.** Запропоновані в магістерській дисертації моделі і механізми реалізації стратегії економічної безпеки підприємства можуть бути використані при удосконаленні системи економічної безпеки та заходів спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах.

**Апробація результатів роботи**

Тези «Страхування ризиків економічної безпеки підприємства» у I міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент : проблеми та перспективи».

Тези «Роль стратегічного управління економічною безпекою підприємства у його розвитку» у II Міжнародній науково-практичній конференції "Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти"

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Сутність та структура системи економічної безпеки підприємства**

Спочатку поняття економічної безпеки розглядалося як створення умов для збереження комерційної таємниці та інших секретів підприємства. Трохи пізніше взяв гору інший підхід до трактування поняття економічної безпеки підприємства. Різкий спад виробництва в цілому по країні, а головне - зміна економічних функцій держави, яке вже не було основним інвестором і споживачем продукції, змусили подивитися набагато ширше на проблему економічної безпеки підприємств. Згідно з цим поглядом економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього середовища, яка в ринковій економіці весь час змінюється, ніколи не залишається стабільною, постійною або незмінною[1]. У сучасній економічній науці універсальним визначенням економічної безпеки підприємства є наступне:

Економічна безпека підприємства - це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому[1].

Існує декілька підходів до визначення економічної безпеки підприємства:

- як захист проти економічних злочинів. Дуже часто забезпечення економічної безпеки підприємства зводять до протистояння, захисту від різного роду економічних злочинів (крадіжки, шахрайство, фальсифікації, промислове шпигунство і т.д.). Без сумніву, ці загрози дуже важливі і повинні постійно аналізуватися і враховуватися, але зводити економічну безпеку підприємства тільки до цього не можна. Це поняття ширше і більш ємне [1];

- як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Підприємство – це впершу чергу - об'єкт економічних відносин. Власник підприємства, хоче щоб результатом діяльності підприємства було досягнення поставленої ним мети, яка, як правило, носить економічний характер. Чи будуть виникати в процесі будь-які загрози, чи буде вестися з ними боротьба, як вона буде вестися -

власнику, швидше за все, всеодно. Боротьба з погрозами, як така, часто не є метою створення та володіння підприємством, ведення ним економічної діяльності. Втім, міркування про економічну доцільність ведення боротьби з загрозами напевно викличе інтерес власника, оскільки це безпосередньо зачіпає його матеріальні інтереси, оскільки ведення цієї боротьби вимагає здійснення витрат, а виграш неочевидним [2];

- як стан ефективного використання ресурсів або потенціалу. Підхід, який намагається уникнути вживання поняття загрози у визначенні економічної безпеки підприємства базується на економічних поняттях досягнення мети, функціонування підприємства, тобто є ресурсно-функціональним підходом.

- як наявність конкурентних переваг. Підхід, прихильники якого вважають, що наявність конкурентних переваг, обумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням забезпечать йому певний рівень економічної безпеки [3]. Але сам факт наявності переваг і потенціалу, без їх використання і реалізації, не гарантує підприємству економічної безпеки;

- як реалізація і захист економічних інтересів. Відносно більш новий підхід, заснований на реалізації та захисту економічних інтересів підприємства, визначає її як захищеність його життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто захист підприємства, його кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу і прибутку, яка забезпечується системою заходів.

Найважливішими факторами, що впливають на економічну безпеку підприємства, є ступінь досконалості законодавчої бази, рівень оподаткування, доступ на світові ринки збуту, інвестиційна привабливість регіону, держави. Безпека підприємства висловлює систему поглядів на проблему безпеки підприємства на різних етапах і рівнях виробничої діяльності, а також основні принципи, напрямки і етапи реалізації заходів безпеки. Зарубіжний і вітчизняний досвід забезпечення безпеки свідчить, що для боротьби з усією сукупністю злочинних і протиправних дій необхідна злагоджена й цілеспрямована

організація процесу протидії. Причому в організації цього процесу повинні брати участь професійні фахівці, адміністрація фірми, співробітники і користувачі, що і визначає підвищену значимість організаційної сторони питання[2].

Система економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від чинної в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості гарантування безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Головною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення його сталого і максимально ефективного функціонування в даний час і забезпечення високого потенціалу розвитку і зростання підприємства в майбутньому. Ванюта Т.М. і Заїчковський А.О. виокремлюють такі неодмінні ознаки системи економічної безпеки підприємства [2, с. 19]: вона має бути унікальною, самостійною, комплексною, дієвою та ефективною. Ці якості дозволяють ліквідувати негативні наслідки впливу загроз та попереджувати появу нових, забезпечувати розвиток підприємства. Хринюк О.С. та Корчовна М.Р. [3] зазначають, що кожне підприємство є системою, яка містить різні взаємопов'язані частини, причому якісні риси системи не обов'язково притаманні компонентам. А на стикові, на межі внутрішніх і зовнішніх зв'язків системи (підприємства) можуть утворюватися прогалини, через які реалізуються різні види загроз. Для забезпечення належного ступеня захисту від них і необхідно протиставити діяльність, яка б носила системний характер. Втім, вживання словосполучення «комплексна система економічної безпеки» вважаємо некоректним, оскільки кожна система економічної безпеки підприємства має бути комплексною, гарантувати безпеку за всіма складниками, а не лише інформаційну чи ресурсну.

Надійний захист економічної безпеки підприємства можливий лише за комплексного і системного підходу до її організації. Тому в економіці існує таке поняття, як система економічної безпеки підприємства. Ця система забезпечує можливість оцінити перспективи зростання підприємства, розробити тактику і стратегію його розвитку[1].

Результатом забезпечення економічної безпеки підприємства є стабільність

(надійність) його функціонування, ефективність фінансово-економічної діяльності (прибутковість), особиста безпека персоналу.

До ресурсів забезпечення надійного існування і прогресивного розвитку підприємства відносять персонал підприємства, матеріальні та інтелектуальні (інформаційні) ресурси.

З урахуванням цього діяльність по забезпеченню економічної безпеки підприємства містить чотири основних напрямки: захист матеріальних і фінансових цінностей, захист персоналу, захист інтелектуальної власності (у тому числі комерційної таємниці), захист інформаційного забезпечення комерційної діяльності підприємства в ринкових умовах. Накопичений досвід дозволяє зробити декілька важливих висновків[4]:

1) Забезпечення безпеки може бути одноразовим актом. Це безперервний процес, що полягає в обґрунтуванні і реалізації найбільш раціональних форм, методів, способів і шляхів створення, вдосконалення, розвитку системи безпеки, безперервному управлінні нею, контролі, виявленні її вузьких місць і потенційних загроз фірмі.

2) Безпека може бути забезпечена лише при комплексному використанні всього арсеналу засобів захисту і протидії у всіх структурних елементах виробничої системи і на всіх етапах технологічного циклу.

3) Економічна безпека не буде забезпечена без належної підготовки персоналу підприємства та користувачів, дотримання ними всіх встановлених правил, спрямованих на забезпечення безпеки.

Забезпечення економічної безпеки має здійснюватися на основі наступних принципів[5]:

- комплексність - забезпечення безпеки персоналу, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів від можливих загроз усіма доступними законними засобами і методами;

- своєчасність - постановка завдань комплексної безпеки на ранніх стадіях розробки системи безпеки на основі аналізу і прогнозування обстановки, погроз;

- безперервність - зловмисники тільки і шукають можливість, як би



обійти захисні заходи;

- активність - захищати інтереси фірми необхідно з достатнім наполегливістю;
  - законність - розробка системи безпеки на основі федерального законодавства у сфері підприємницької діяльності, інформатизації і захисту інформації, приватної охоронної діяльності, а також інших нормативних актів з безпеки;
  - економічна доцільність і порівнянність можливого збитку і витрат на забезпечення безпеки (ефективність – вартість);
  - спеціалізація - залучення до розробки засобів захисту спеціалізованих організацій, найбільш підготовлених до конкретного виду діяльності із забезпечення безпеки;
  - взаємодія і координація - здійснення заходів забезпечення безпеки на основі чіткої взаємодії зацікавлених підрозділів і служб;
  - удосконалення - поява нових технічних засобів захисту з урахуванням змін в методах і засобах розвідки і промислового шпигунства, нормативно-технічних вимог, накопиченого вітчизняного і зарубіжного досвіду;
  - децентралізація управління - самостійне функціонування системи безпеки за єдиними принципами.

Особливу увагу необхідно приділяти принципу комплексності. Під комплексною безпекою слід розуміти повне охоплення об'єктів захисту за сукупністю форм протидії та захисту (охорона, режим, кадри, документи і т.д.) на основі правових організаційних та інженерно-технічних заходів. Ефективність систем управління з точки зору їх здатності своєчасного розпізнавання і вирішення проблем є визначальним чинником успішного функціонування підприємств. Це обумовлено тим, що практично кожен учасник виробничого процесу в своїй діяльності в тій чи іншій мірі стикається з питаннями управління.[4]

Основна проблема підприємства полягає в підтримці життєво важливих показників на належному рівні в умовах, що склалися. Отримання прибутку в такому обсязі, який забезпечував би відтворювальний процес підприємства в повній мірі, є пріоритетною метою будь-якого підприємства.

У зв'язку з цим підвищується значущість проблеми управління

неспроможними підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища[3].

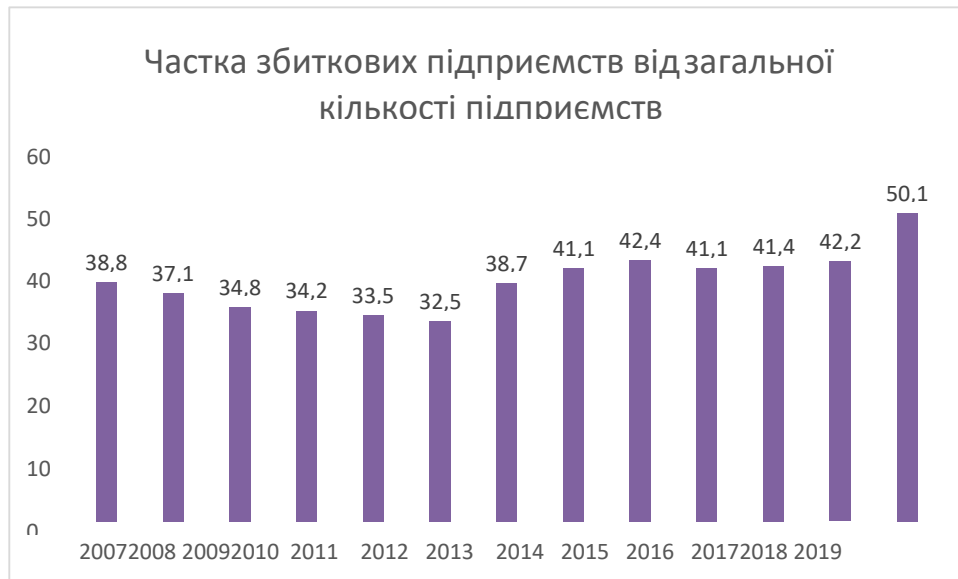
Серед проблем забезпечення економічної безпеки підприємства, які підлягають вирішенню, в першу чергу, слід згадати наступні:

- неповну визначеність з набором складових економічної безпеки підприємства;
- наявність значних утруднень формалізованого опису динамічних властивостей підприємства з метою забезпечення його економічної безпеки у взаємозв'язку з діями дестабілізуючих факторів;
- існуючі труднощі з визначенням складу оціночних критеріїв складових економічної безпеки, а також їх градацією для різних рівнів безпеки;
- відсутні загальновизнані вітчизняні методики оцінки рівня складових економічної безпеки підприємства, оскільки підходи, що отримали визнання в зарубіжній практиці, не завжди можна застосувати в умовах транзитивної економіки України;
- відсутність методики комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням усіх її складових. Ця проблема досить істотна, оскільки рівні різних складових визначаються за різними шкалами, що ускладнює їх зведення в єдиний комплексний показник.

Перелік проблем можна було б продовжувати. Всі вони потребують наукового осмислення з метою визначення чи вдосконалення підходів до їх ефективному вирішенню.

Державний комітет статистики України надає таку статистику: з 100 підприємств, які зареєструвалися, «виживають» тільки близько 15, інші в період до п'яти років ліквідуються. Але в умовах невизначеності економічної ситуації та недосконалої законодавчої бази щодо антикризового управління будь-яке підприємство, навіть велике, може опинитися у стані падіння економічної безпеки. Насамперед це пов'язано з тим, що окремо взяте підприємство не є ізольованим від економіки. Воно співпрацює з іншими суб'єктами підприємницької діяльності, державою, споживачами, які, своєю чергою, впливають на стан підприємства. Як видно з рисунка 1.1, починаючи з 2016 року

збитки підприємств України почали істотно зростати. Це було із-за світовою фінансовою кризою. Так, у 2017 році загальна кількість підприємств, які знаходяться у процедурах банкрутства зросла на 37,96% більше ніж у 2016, а частка збиткових підприємств на 6,2% [5]



**Рис. 1.1 Частка збиткових підприємств від загальної кількості підприємств України у 2007-2019 рр.**

*(Джерело 5)*

Як видно з рисунка 1.1, починаючи з 2016 року збитки підприємств України почали істотно зростати. Це було викликане світовою фінансовою кризою. Так, у 2017 році загальна кількість підприємств, які знаходяться у процедурах банкрутства зросла на 37,96% більше ніж у попередньому році, а частка збиткових підприємств на 6,2% [5]

За січень-вересень 2019р. 42,6% вітчизняних підприємств працювали збитково. Питома вага власного капіталу в структурі пасивів становила 34,6%. Крім того, 88,5% оборотних активів були сформовані за рахунок поточних зобов'язань, що свідчило про їх низької ліквідності, неплатоспроможності і значної фінансової залежності від зовнішніх кредиторів і інвесторів.

Згідно зі статистикою, в 2020 році співвідношення прибуткових і збиткових підприємств склала 58,6% і 41,4% найбільша кількість прибуткових підприємств в Україні знаходиться в Києві, Полтавській та Дніпропетровській областях. Також успішно ведуть бізнес в Київській, Запорізькій та Харківській областях — 1,46

млрд грн, 1,49 млрд грн і 1,4 млрд грн прибутку відповідно. Найбільш збиткові підприємства знаходяться у Луганській і Донецькій областях, при тому що сума збитків у Донецькій області перевищила 16 млрд грн, а у Луганській області понад 50% підприємств працювали без прибутку. За кількістю успішних підприємств у країні лідирують Черкащина та Івано-Франківська області - 65,4% і 62,2%, що, втім, не вплинуло на показники цих регіонів. Збитки підприємств Черкаської області склали понад 0,6 млрд грн, а Івано-Франківської — 1,4 млрд. Із західних регіонів найгірший результат показала Рівненська область — збитки там склали 887 млн грн.

Частка збиткових підприємств у 2020 порівняно з відповідним періодом минулого року зросла на 4,7 в. п. і склала 50%. Ними допущено 230211,8 млн. грн. збитків, що в 5,2 рази більше, ніж за січень-березень 2013р. Значних обсягів збитків зазнали підприємства промисловості (44,7% від загальної суми збитків); оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (18,9%); професійної, наукової і технічної діяльності (13,2%).

Збереження таких тенденцій в подальшому призведе до банкрутства багатьох підприємств, тому проблема формування економічної безпеки підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища є актуальною.

Забезпечення економічної безпеки підприємства є сукупністю дій, які охоплюють: аналіз потенційних економічних загроз, планування заходів протидії, контроль за виконанням прийнятих заходів, аналіз ефективності системи економічної безпеки[3].

Аналіз проблем управління економічною безпекою підприємства показав, що всі проблеми вимагають наукового осмислення з метою визначення чи вдосконалення підходів до їх ефективному вирішенню.

## **1.2. Організація стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства**

Перед більшістю українських підприємств, особливо в сучасних важких умовах господарювання та в умовах євроінтеграції, стоїть проблема ефективної

організації стратегічного управління економічною безпекою, яка здатна забезпечити зниження рівня загроз діяльності підприємств від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів [6]. Поняття «організація стратегічного управління економічною безпекою» є більш конкретним, проте зміст залишається тим же, це – комплекс заходів та способів підтримки господарюючого суб'єкта в такому стані, в якому він здатний стійко функціонувати, розвиваючись у розширеному масштабі, задовольняти реальні економічні потреби на рівні стратегічного управління, забезпечувати економічну незалежність, протистояти існуючим та раптово виникаючим небезпекам та загрозам.

Важлива особливість заходів і засобів щодо стратегічного управління економічною безпекою полягає в тому, що в сукупності вони повинні створювати єдину цілеспрямовану систему. Системний підхід до її формування передбачає врахування всіх реальних умов, в яких знаходиться господарюючий суб'єкт як об'єкт економічної безпеки на стратегічному рівні [6]. Щоб володіти необхідною цілеспрямованістю, система стратегічного управління економічною безпекою повинна мати чітко окреслені елементи, механізм їх роботи та схему взаємодії із стратегією яку обрала та підтримує підприємство. При її розробці слід спиратися на найважливіші теоретичні положення загальної теорії систем. Будь-яка система як відмежована безліч взаємопов'язаних елементів має свої якісні характеристики:

- множинність елементів;
- тісний діалектичний зв'язок елементів;
- сумісність елементів;
- присутність в системі саме таких елементів, які в сукупності дозволяють отримати нову системну якість, або, як прийнято називати в загальній теорії систем, емерджентні властивості, які не притаманні її елементам окремо, а виникають завдяки їх об'єднанню;
- внутрішню цілісність системи;
- відносну обмеженість сукупності елементів від інших систем.

Перехід до ринкової економіки в умовах впливу світової економічної кризи пов'язаний зі складністю «виживання» суб'єктів господарювання і, як наслідок, необхідністю їх захисту самими суб'єктами. Процеси, що відбуваються в

соціально-економічній сфері у зв'язку із зміною стратегії економічної системи, її адаптацією до сучасних умов, висувають на перший план проблему стратегічного управління економічною безпекою, тому питання її забезпечення повинен зайняти ключове місце при прийнятті управлінських рішень.

В даний час не сформований єдиний підхід до розуміння категорії "економічна безпека підприємства". У багатьох дослідженнях концепція організації економічної безпеки головним чином пов'язана з інформаційним аспектом, зокрема безпека інформаційних систем та забезпечення безпеки комерційної інформації (Pipkin 2000; Yarochkin 2003; Caralli, Wilson 2004; Johnson, Goetz 2007; Shirokova, Knatko 2008; Tawileh et al. 2008; Onwubiko, Lenaghan 2007, 2009). Частина вчених наполягають на закритій взаємозв'язку між статусом безпеки та інвестиційним процесом в організації (Buzan et al. 1998; Allen, Sledge 2002; Allen 2005) Як і будь-яка сфера, організація економічної безпеки має ряд проблем та ризиків[5].

До основних проблем вітчизняних підприємств відносять наступні:

По-перше, ринкова економіка, побудована на конкуренції – це досить динамічна система, яка є ризиковою.

По-друге, в Україні ще досі відсутні стійкі норми права захисту інтересів підприємців. По-третє, так як український ринок ще знаходиться на стадії становлення, існує багато механізмів, які ще цілком не опрацьовані.

До проблем, що постають перед підприємствами на шляху до досягнення прийнятного рівня економічної безпеки науковці відносять такі:

- переважність використання реактивного підходу (очікування негативного впливу загрози і вже подальші заходи щодо ліквідації наслідків замість передчасного аналізу можливих шляхів уникнення цього впливу);
- необхідність підвищення якості збору інформації не лише про конкурентів, але й про стан власної діяльності, що включає першочерговість визначення цілей і стратегії підприємства;
- недостатнє застосування аналізу витрат підприємства на економічну безпеку;
- нехтування наявними можливостями підприємства і спрямування

всієї системи економічної безпеки на роботу із загрозами [3].

Негативний вплив на організацію стратегічного управління економічної безпеки може мати об'єктивний і суб'єктивний характер. Об'єктивний виникає не з волі конкретного підприємства або його персоналу, а суб'єктивний саме внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або ж його персоналу (передусім керівників і менеджерів).

Джерелами негативного впливу на організацію стратегічного управління економічної безпеки підприємства можуть бути: свідомі чи несвідомі дії окремих осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади або підприємств-конкурентів); збіг об'єктивних обставин (форс-мажорні обставини, інновації тощо).

Варто зазначити, що існує ряд причин від яких залежить стратегія економічної безпеки підприємства. Зокрема, від кризових явищ в економіці, надзвичайних подій, стихійних лих, непередбачених змін кон'юнктури ринку, соціальної напруженості, управлінської некомпетентності, а також невиконання партнерами, постачальниками, замовниками та клієнтами своїх обов'язків по оплаті контрактів, постачанні продукції або зміни умов договору[6].

Таким чином, на стратегію економічної безпеки впливають різні фактори, які можуть бути об'єктивними і суб'єктивними, економічними та позаекономічними, внутрішніми та зовнішніми.

Ці проблеми пропонували вирішувати виходячи з передумови, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки найслабкішої її ланки, якою вважається персонал організації.

У цілому можна виділити кілька груп підходів вітчизняних і зарубіжних учених до організації процесу стратегічного управління економічною безпекою підприємства(Таблиця 1.1)

Таблиця 1.1

**Підходи до організації процесу стратегічного управління економічної безпеки**

Підхід	Опис
Ресурсно-функціональний підхід	виходить із стану господарюючого суб'єкта, який характеризується наявністю стабільного доходу та інших ресурсів, що дозволяють підтримати рівень життя на поточний момент та в найближчому майбутньому.
Безпековий підхід	розглядається з точки зору загрози, впливу зовнішніх факторів, непередбачених обставин. Базується на економічних поняттях досягнення мети функціонування підприємства.
Кібернетичний підхід	ґрунтується на умови виживання і функціонування підприємства в умовах дестабілізуючого дії непередбачуваних і важко прогнозованих зовнішніх і внутрішніх факторів.
Конкурентоспроможний підхід	говорить про те, що економічна безпека визначається наявністю конкурентних переваг, зумовлених відповідністю потенціалу підприємства і його стратегічних цілей.

(Джерело 6)

Існує також два підходи до організації стратегічного управління економічної безпеки, засновані на двох критеріях. Перший підхід заснований на використанні понять загрози і захищеності від загроз. Другий підхід, уникаючи вживання поняття погрози у визначенні безпеки, базується на управлінських або економічних поняттях: ефективність, досягнення мети, функціонування, розвиток. Існують також визначення, що об'єднують або змішуючі обидва підходи (Таблиця 1.2).



Таблиця 1.2

**Підходи до організації процесу управління економічної безпеки,  
засновані на критеріях**

Перший підхід (захист від загроз)	Другий підхід (досягнення максимальної ефективності)
<p>«Під економічною безпекою підприємницької структури розуміється захищеність її життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто захист підприємницької структури, її кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу і прибутку, який забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного і соціального характеру».[5]</p>	<p>«Економічна безпека промислового підприємства – це безперервний процес забезпечення на промисловому підприємстві, що знаходиться в певному зовнішньому оточенні, стабільності його функціонування фінансового рівноваги і регулярного одержання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, його здатності до подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій».[5]</p>
	<p>«Безпека підприємства – це такий стан його правових економічних і виробничих відносин, а також матеріальних, інтелектуальних та інформаційних ресурсів, що виражає здатність підприємства до стабільного функціонування». [5]</p>
	<p>«Економічна безпека підприємства – це стан підприємства, що характеризується його здатністю нормально функціонувати для досягнення своїх цілей при існуючих зовнішніх умовах і їх зміні в певні межах» Під нормальним тут розуміється таке функціонування підприємства, яке в існуючих зовнішніх умовах забезпечує досягнення підприємством поставлених цілей оптимальним або близьким до нього.[5]</p>

## Продовження таблиці 1.2

«Економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому». [5]
«Економічна безпека підприємства (фірми) – це такий стан даного господарського суб'єкта, при якому життєво важливі компоненти структури та діяльності підприємства характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін». [5]

*(Джерело розроблене автором)*

Ці підходи до організації процесу стратегічного управління економічної безпеки дають можливість розглядати поняття безпеки з різних точок зору.

Перший. Існує об'єкт (підприємство), що характеризується серед інших наявністю якогось виділеного параметра (структури, нормального функціонування життєво важливих інтересів, потреб, існування, прогресивного розвитку, тощо). Існують (а priori) загрози цього параметру – явища, здатні вплинути на нього небажаним чином. Якщо ж цей параметр захищений від загроз, то забезпечена і безпека об'єкта. Передбачається наявність у об'єкта якогось основного, важливого параметра, і обов'язково існування загроз цим параметром. Потім робиться припущення (досить сміливе), що якщо цей параметр захищений від таких загроз, то це і є стан безпеки об'єкта. При цьому критерій захищеності параметра, часто відсутня, втім, як і обґрунтування вибору саме ці параметри і критерії[3].

Другий. Існує об'єкт (підприємство) і у нього є цілі, які він намагається досягти. Об'єкт має деяку внутрішню структуру (середовище) і існує в деякій зовнішньому середовищі. В силу певних властивостей внутрішньої структури (середовища) весь об'єкт може володіти деяким властивістю, (перебувати в стані), званому «безпека»[3]. Це означає, що якщо зовнішнє середовище і справляє на нього негативний вплив в певних межах, то об'єкт все одно функціонує і досягає своїх цілей. Як втім, якщо середовище і не чинить на нього таких впливів, тобто загроз. І якщо зміна зовнішніх умов не виходить за певні межі, то функціонування і досягнення їм своїх цілей гарантовано. Якщо перший підхід розглядає економічну безпеку швидше як необхідна умова досягнення

підприємством своєї мети, то другий підхід – швидше як достатня умова.

На підставі аналізу різних підходів до визначення економічної безпеки, можна стверджувати, що стратегічне управління економічної безпеки підприємства — яке, на відміну від наявних, запропоновано розуміти у довгостроковій перспективі, пов'язаних із забезпеченням можливості досягнення поставлених стратегічних цілей діяльності підприємства щодо економічної безпеки підприємства, своєчасної діагностики підприємства, створення умов для фінансового розвитку підприємства з метою збільшення прибутку суб'єкта господарювання.

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання системи економічної безпеки підприємства**

Економічна безпека підприємства, будучи самостійним рівнем системи безпеки суспільства, впливає практично на всі рівні. Стан захищеності економічних інтересів підприємства, пов'язаних з його виробничої, фінансової, інвестиційної, громадської та іншими видами діяльності, є метою системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Рівень економічної безпеки визначається перевищенням фактичних значень окремих показників діяльності підприємства критичних обмежень індикаторів, та за кожним рівнем вказані пріоритетні структурні складові, що надає даному підходу ознак обмеженості та суб'єктивізму. В.М. Геєць ототожнює оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з оцінюванням стану корпоративних ресурсів [7]. О.А. Грунін та С.О. Грунін приділяють увагу виявленню загроз, що значно звужує зміст поняття «економічна безпека підприємства» та спотворює процес її забезпечення [8]. В.С. Гусєв передбачає використання індикаторів, які визначаються суб'єктивно та потребують постійного уточнення [8]. Г.Є. Дем'яненко визначає суперечливі складові економічної безпеки торгового підприємства, що надмірно ускладнює процес оцінювання [9]. С.Б. Довбня та Н.Ю. Гічова діагностують рівні економічної безпеки як поточний, тактичний та стратегічний, але не обґрунтовують віднесення складових до даних видів безпеки [8]. В.А. Забродський та М.О. Кизим пропонують використання складних

математичних розрахунків, що часто не є доцільним в практичній діяльності управління підприємством [7, 58]. В роботах Мартинова О.І. [9] увагу приділено оцінюванню невизначеності та рівня ймовірності небезпеки, що є лише одним з багатьох завдань комплексного оцінювання економічної безпеки підприємства. Д.В. Ковалев та І.В. Плетникова розглядають оцінювання економічної безпеки як оцінювання ресурсного стану за дискусійним набором складових та показників [10]. Д.В. Ковалевим [11] та В.Т. Шлемко [9] визначено систему індикаторів, який притаманний суб'єктивізм та відсутня формалізація розрахунків. Г.В. Козаченко, В.П. Пономарев та О.М. Ляшенко оцінюють економічну безпеку на основі величини реінвестованого прибутку, що не дозволяє комплексно здійснити її забезпечення, тому що економічна безпека підприємства є комплексною категорією [10]. С.М. Марущак рівень економічної безпеки пропонує визначати експертним шляхом, що не дає можливості чітко обґрунтовувати управлінські рішення [11]. С.Н. Мищенко обґрунтував залежність ринкової вартості підприємства та рівня його економічної безпеки [8]. Є.О. Мініна відокремлює такі критерії економічної безпеки підприємства, як фінансові показники та показники кількісного оцінювання зовнішньої загрози [9]. Є.О. Олейніков лишає дискусійним питання перелік складових та показників оцінки, також не вказані види локальних функцій [9]. Методичний підхід Н.С. Третьякової базується на наявності прибутку, що не враховує багатьох інших показників, які розкривають багатозначність економічної безпеки підприємства [10]. В.Ю. Халиною використано при оцінюванні економічної безпеки підприємства лише показники динаміки за складовими та не обґрунтовано визначення її рівнів [12]

Системою забезпечення економічної безпеки підприємства вважається комплекс заходів, що мають економічну і правову природу і спрямованих на досягнення і підтримання стану економічної безпеки підприємства та здійснюваних у відповідності зі стратегічним планом його розвитку . [8]

Визначення сутності економічної безпеки підприємства, системи її забезпечення, об'єкта і суб'єкта системи є основою розробки комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства, відправною точкою досліджень

у сфері створення механізмів оцінки та моніторингу економічної безпеки підприємства та заходів по її забезпеченню.

1) Об'єктом системи економічної безпеки виступає все те, на щоспрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки: різні види діяльності підприємства, персонал підприємства, майно і ресурси підприємства.

2) Діяльність суб'єкта системи забезпечення економічної безпеки підприємництва характеризується не тільки особливостями і характеристиками об'єкта, але і специфічними умовами зовнішнього середовища, що оточує суб'єкт підприємницької діяльності. Виходячи з цього, можна виділити дві групи суб'єктів, які забезпечують економічну безпеку підприємництва.

До зовнішніх суб'єктів відносяться конкуренти, контрагенти, банки, органи законодавчої, виконавчої та судової влади покликані забезпечувати безпеку всіх без винятку законослухняних учасників підприємницьких відносин, причому діяльність цих органів не може контролюватися самими підприємцями. Ці органи формують законодавчу основу функціонування і захисту підприємницької діяльності в різних її аспектах і забезпечують її виконання.

До внутрішніх суб'єктів відносяться працівники власної служби безпеки фірми (підприємства), запрошені працівники із спеціалізованих фірм, що надають послуги з захисту підприємницької діяльності - особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, які безпосередньо здійснюють діяльність щодо захисту економічної безпеки конкретного суб'єкта підприємництва.

Забезпечення економічної безпеки передбачає виділення, аналіз і оцінку існуючих загроз за кожною з функціональних складових і розробку на їх основі системи протидіють і попереджувальних заходів. Фінансова складова характеризує фінансову забезпеченість підприємства. Про ослаблення фінансової безпеки свідчать: зниження ліквідності; підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості; зниження фінансової стійкості і т. п. За дану складову економічної безпеки відповідають фінансові й економічні служби підприємства. Оцінку фінансової безпеки підприємства можна виконати на основі аналізу його фінансової стійкості [8], ступінь якої визначається виходячи з достатності обігових коштів (власних або позикових) для здійснення виробничо-

збутової діяльності.

Особливої уваги заслуговує визначення факторів (груп) та часткових показників фінансової безпеки, які повинні відображати стан фінансової системи підприємства, слугувати базою для внесення, за необхідності, відповідних коректив в його розвиток. Їх вибір обумовлюється тим, що всі показники в комплексі повинні визначати економічну безпеку підприємства. Фактори економічної безпеки підприємства упорядковані на основі експертного методу. В результаті було обрано наступні показники факторів економічної безпеки підприємства: ліквідності; фінансової стійкості; рентабельності; ділової активності[8].

Адекватні математичні моделі для управління економічною безпекою вимагають всебічного врахування факторів невизначеності, пов'язаних з особливостями функціонування підприємств в сучасних ринкових умовах. [9].

Розроблено багатфакторну нечітко-множинну модель аналізу рівня економічної безпеки підприємства, що дозволяє розрахувати інтегральний показник економічної безпеки підприємства на основі відповідної системи груп факторів, розподілених за нечіткими рівнями.

Економічна безпека підприємства ( $I$ ) може бути оцінена на основі значень узагальнених груп показників:

$$I = f_Z(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) \quad (1.1.)$$

де  $Y_i$  – відповідна  $i$ -та група показників.

У свою чергу, комплексне значення кожної з вказаних груп показників було розраховане за наступними коефіцієнтами (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

### Групи показників економічної безпеки підприємства

Назва групи	Назва показника	Позначення
Оцінка ліквідності активів ( $Y_1$ )	Коефіцієнт покриття	X1
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	X2
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	X3

Продовження таблиці 1.3

Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	X4
	Коефіцієнт незалежності (автономії)	X5
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	X6
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	X7
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	X8
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	X9
	Коефіцієнт рентабельності продукції	X10
Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	X11
	Коефіцієнт оборотності активів	X12
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	X13

Джерело: [9]

Наступним кроком було здійснення розрахунку значимості факторів за правилом Фішберна. Результат подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

### Групи показників економічної безпеки підприємства

Назва групи	Вага групи	Назва показника	Вага показника
Оцінка ліквідності активів (Y1)	0.32	Коефіцієнт покриття	0.107
		Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.107
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.107
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	0.24	Коефіцієнт фінансової стабільності	0.08
		Коефіцієнт незалежності (автономії)	0.08
		Коефіцієнт маневреності робочого Капіталу	0.08
Оцінка рентабельності (Y3)	0.16	Коефіцієнт рентабельності активів	0.04
		Коефіцієнт рентабельності власного Капіталу	0.04
		Коефіцієнт рентабельності діяльності	0.04
		Коефіцієнт рентабельності продукції	0.04
Оцінка ділової активності (Y4)	0.08	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0.027
		Коефіцієнт оборотності активів	0.027
		Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0.027

Джерело: [9]

Після отримання вагових коефіцієнтів було здійснено обрахунок інтегральних показників по групах коефіцієнтів Y1-Y4 та інтегрального показника оцінки економічної безпеки підприємства I.

Для кожного моменту часу за всіма групами показників отримаємо згортання цих показників в межах своїх груп за рівнями відповідно:

$$A^l = \sum_{j=1}^n \frac{X^l}{j} r_{ij} \quad (1.2.)$$

де  $l$  – нечіткий рівень відповідної групи показників,  $l \in \{\text{«ДН»}; \text{«Н»}, \text{«СР»}; \text{«В»}; \text{«ДВ»}\}$ ;

$n$  – кількість показників відповідної групи;

$X^l$  – показники відповідної групи;

$r_{ij}$  – ваги показників відповідної групи.

Інтегральну оцінку фінансової безпеки підприємства розраховано за формулою:

$$I = \sum_{i=1} A^l r_i \quad (1.3.)$$

Для оцінки інтегрального показника рівня економічної безпеки підприємства необхідно формалізувати вигляд показника, тобто описати ті рівні, за якими буде проводитися комплексна оцінка рейтингу підприємства. Ґрунтуючись на типи фінансової стійкості, крізь призму яких науковці розглядають питання економічної безпеки підприємства для інтегральної оцінки її рівня виділимо нечіткі підмножини [15]:

1) Економічна небезпека («ДН») – підприємство характеризується як таке, що має дуже низьку фінансову стійкість, воно знаходиться на межі банкрутства, за якого запаси і витрати більші суми власних оборотних коштів, кредитів під товарно-матеріальні цінності.

2) Хитлива економічна безпека («Н») – ситуація, за якої відбувається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів і платіжних зобов'язань за рахунок залучення тимчасово вільних джерел засобів в оборот підприємства.



3) Нормальна економічна безпека («СР») – гарантується платоспроможність підприємства. Середня фінансова стабільність.

4) Висока економічна безпека («В») – підприємство характеризується високою фінансовою стабільністю, має високий запас конкурентоспроможності.

5) Абсолютна економічна безпека («ДВ») – фінансовий стан підприємства стабільний, такий, що швидко розвивається, характеризується досить високим рівнем платоспроможності у порівнянні з іншими підприємствами.

Класифікатор інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки за виділеними нечіткими рівнями наведений в рис.1.2.

Дуже низький				Середній								Дуже високий			
A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>5</sub>	A <sub>6</sub>	A <sub>7</sub>	A <sub>8</sub>	A <sub>9</sub>	A <sub>10</sub>	A <sub>11</sub>	A <sub>12</sub>	A <sub>13</sub>	A <sub>14</sub>	A <sub>15</sub>	A <sub>16</sub>
Низький						Високий									

Рис.1.2 Класифікатор інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки за виділеними нечіткими рівнями

*Джерело: [2]*

Відповідно до класифікатора, зображеного у рис. 1.2., можна визначити рівень економічної безпеки підприємства.

2) Ринкова складова відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які складаються в ринковому середовищі. Про ослаблення ринкової безпеки свідчать: зменшення частки ринку, займаної підприємством; послаблення конкурентних позицій і здатності протидіяти конкурентному тиску; зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін на ринку, відставання від вимог ринку і т. д. За дану складову економічної безпеки підприємства повинна відповідати служба маркетингу. Оцінку рівня ринкової безпеки можна виконати на основі наступного підходу[2].

Суть підходу полягає в оцінці ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім генеруються ринковим середовищем. Фактори ринкового середовища та фактори, що визначають внутрішні можливості підприємства, як і в методі SWOT-аналізу [8] ділять на дві групи.

Вплив кожного з факторів (як зовнішнього середовища, так і внутрішньої) на ринкову безпеку підприємства оцінюють за допомогою коефіцієнтів упевненості, які вимірюються за шкалою від -1 до +1. Кожен з факторів розглядається як свідчення про наявності чи відсутності загроз ринкової безпеки підприємства. При цьому можливості і сильні сторони оцінюють від 0 до +1, а загрози і слабкі сторони від 0 до -1. Значення коефіцієнта впевненості відображає ступінь впевненості в тому, що вплив вимірюваного їм фактору збільшує (+) або зменшує (-) ступінь ринкової безпеки підприємства.

Значення коефіцієнтів упевненості (оцінки) факторів визначають на підставі минулого досвіду діяльності або експертним методом, в якості експертів можуть виступити керівника і провідні фахівці підприємства. Отримані оцінки послідовно комбінують (до отриманої підсумкової оцінки двох факторів додають оцінку наступного фактору і т. д.) за відомими правилами [2]:

$$K_0 = K_1 + K_2 * (1 - K_1) \quad (1.4.)$$

Якщо  $K_1 > 0$  і  $K_2 > 0$ ;

$$K_0 = -(|K_1| + |K_2| * (1 - |K_1|)) \quad (1.5.)$$

Якщо  $K_1 < 0$  і  $K_2 < 0$ ;

$$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(|K_1|, |K_2|)} \quad (1.6.)$$

Якщо  $K_1$  і  $K_2$  мають різні знаки.

Інтегральну оцінку всього комплексу факторів порівнюють з таблицею прийняття рішень (табл. 1.3.) і роблять висновок про рівень ринкової безпеки підприємства. Необхідно відзначити, що при оцінці можуть розглядатися як ті фактори зовнішнього середовища і самого підприємства, які характеризують його реальну діяльність, так і ті, які характеризують його потенційні можливості розвитку. Відповідно, оцінка здійснюється: реального (дійсного) рівня ринкової безпеки; потенційного, який буде досягнутий, якщо підприємство реалізує розглянутий варіант розвитку.

Таблиця 1.5.

**Рівні ринкової безпеки підприємства**

Значення інтегральної оцінки	Висновок щодо рівня ринкової безпеки
$K_0 \leq -0,8$	Кризовий стан
$-0,8 < K_0 < -0,6$	Критичний рівень безпеки
$-0,6 < K_0 < -0,3$	Передкритичний рівень
$-0,3 < K_0 < 0,3$	Ситуація невизначеності
$0,3 \leq K_0 < 0,6$	Нестійкий стан
$0,6 \leq K_0 < 0,8$	Нормальний рівень безпеки
$K_0 \geq 0,8$	Абсолютна безпека

Джерело: [2]

3) Інтерфейсна складова характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами. Загрозу даної складової економічної безпеки підприємства представляють можливі непередбачені зміни умов взаємодії (аж до розриву відносин) з економічними контрагентами: постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами і т. д. Відповідальність за дану складову економічної безпеки несе служба маркетингу [26, с. 15].

Перерахунок оцінок за порядковою шкалою відносні кількісні проводиться за формулою:

(1.7.)

$$\Pi = \frac{O_i}{O_{\max}}$$

де  $O_{ji}$  - відносна оцінка  $j$ -го контрагента по  $i$ -му критерію;

$O_i$  - бальна оцінка  $j$  - го контрагента по  $i$ -му критерію;

$O_{\max}$  - максимально можлива оцінка.

Сукупну оцінку надійності  $j$ -го контрагента виконують за формулою,

$$\Pi_u = \sum_{i=1}^n O_{ji} * B_i \quad (1.8.)$$

де  $B_{ji}$  - вагомість  $i$ -го показника для  $j$ -го контрагента. Оцінку взаємодії з усією сукупністю контрагентів  $H_{заг}$  розраховують як середньоарифметичну. В залежності від її значення можна виділити наступні рівні економічної безпеки (табл. 1.6.).

Таблиця 1.6.

### Рівні економічної безпеки підприємства

Показник	Стан
$H_{заг} = 1$	Абсолютна безпека
$-0,75 \leq H_{заг} < 1$	Нормальна безпека
$0,50 \leq H_{заг} < 0,75$	Нестабільне положення
$0,25 \leq H_{заг} < 0,50$	Критичний стан
$0,00 \leq H_{заг} < 0,25$	Кризовий стан

Джерело: [12]

В залежності від специфіки економічного контрагента перелік критеріїв може бути змінений. Оцінка надійності кожного з контрагентів виконується в таблицях аналогічних табл. 1.7. Вона характеризує ступінь відповідності аналізованого контрагента кожному з оціночних критеріїв. Оцінки проставляються шляхом проставлення відміток (наприклад "1") у рядках з назвами критеріїв проти стовпців з оцінками.

Таблиця 1.7.

### Приклад ситуаційної оцінки економічного контрагента

Критерії	Порядкова шкала				
	Точно відповідає	Вірогідно відповідає	Невизначеність	Вірогідно не відповідає	Точно не відповідає
Імідж		1			
Досвід роботи	1				
Фінансовий стан		1			
Обов'язковість виконання контракту			1		
Тенденції розвитку		1			
Економічний потенціал			1		
Оцінка в балах	1	3	2	0	0

Джерело: [12]

Інтелектуальна складова характеризує інтелектуальний потенціал працівників

підприємства. Негативні впливу на дану складову надають: втрата провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу підприємства; зниження питомої ваги інженерно - технічних і наукових працівників у загальній кількості працюючих; зниження винахідницької та раціоналізаторської активності; зниження освітнього рівня працівників і, особливо, осіб апарату управління.

За дану складову безпеки повинна відповідати кадрова служба (відділ кадрів) і особисто головний інженер. Рівень інтелектуальної складової економічної безпеки може бути визначений наступним чином.

Розраховують значення наступних показників (коефіцієнтів) [12, с. 15]:

–плинність працівників високої кваліфікації, розраховується як відношення кількості звільнених працівників до загальної кількості працівників даної кваліфікації;

–питома вага інженерно-технічних і наукових працівників, розраховується як відношення їх кількості до всього кількості працюючих;

–показник винахідницької (раціоналізаторської) активності, визначається як відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до кількості працюючих або інженерно-технічних працівників;

–показник освітнього рівня, визначається як відношення кількості осіб, які мають вищу (спеціальну) освіту відповідно до профілю діяльності підприємства, до загальної кількості працюючих і т. п.

Ці та інші аналогічні показники (коефіцієнти) порівнюють з показниками інших підприємств або аналізують у динаміці (природно, при цьому враховують економічні показники діяльності аналізованого і порівнюваних підприємств). Спочатку значення всіх показників зводять в інтегральний, використовуючи наступну формулу (відомий у математиці метод відстаней).

$$\Pi_u = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) * B \quad (1.9.)$$

де  $n$  - кількість показників;

$B_i$  - вага  $i$ -го показника;

$\delta_i$  - відносна оцінка  $i$ -го показника;

Аналогічні розрахунки виконують для всіх порівнюваних підприємств

(періодів часу).

Далі виводять середні значення інтегрального показника ( $P_{usr}$ ) для галузі (ринку), або ж для конкретного підприємства за ряд років. При цьому можна задати певний діапазон середніх ( $0,7 P_{usr} \leq P_{sr} \leq 1,3 P_{usr}$ ).

За ступенем відхилення фактичних значень від середнього можна судити про рівень інтелектуальної складової економічної безпеки (табл. 1.6.).

Таблица 1.6.

**Рівні інтелектуальної складової економічної безпеки**

Показник	Стан
$P_u < P_{sr}$	Рівень інтелектуальної безпеки вищий за середній
$P_u \geq P_{sr}$	Рівень безпеки нижчий за середній
$0,7 P_{usr} \leq P_{sr} \leq 1,3 P_{usr}$	Середній рівень безпеки

Джерело: [12]

4) Кадрова складова характеризує кадрову забезпеченість підприємства. До основних негативних впливів відносять: відтік кадрів; плинність кадрів; фізичне старіння кадрів, старіння їх знань та кваліфікації; низька кваліфікація кадрів; поєднання основної діяльності з роботою в інших організаціях, що пов'язано як з низькою віддачею працівника, так і з можливим виходом конфіденційної інформації за межі підприємства. За дану складову безпеки повинна відповідати кадрова служба (відділ кадрів).

Розрахунок рівня безпеки для кадрової складової виконують аналогічно викладеному вище, вносячи зміни до складу показників. У ряді випадків показники інтелектуальної та кадрової складової економічної безпеки підприємства об'єднують [12,с.17].

Технологічна складова характеризує технологічний потенціал і ступінь його захищеності.

До основних негативних впливів відносять:

- дії, спрямовані на підрив технологічного потенціалу підприємства;
- порушення технологічної дисципліни;
- моральне старіння використовуваних технологій.

Протидією повинна займатися технологічна служба (контроль технологічної дисципліни, удосконалення існуючих і розробка нових ефективних технологій

тощо). Показники рівня технологічної безпеки можуть бути розраховані аналогічно двом попереднім складових, однак склад показників буде іншим.

Так, наприклад, слід використовувати такі показники, які характеризують технологічний потенціал і технологічну безпеку підприємства (природно, з урахуванням економічних результатів їх діяльності):

- рівень прогресивності технологій, розраховується як відношення кількості використовуваних прогресивних сучасних технологій (на рівні кращих серед підприємств, що працюють на конкретному ринку) до загальної їх кількості на підприємстві;
- рівень прогресивності продукції, що розраховується як відношення кількості найменувань вироблених нових прогресивних видів продукції (на рівні кращих зразків серед підприємств, що працюють на конкретному ринку) в загальній їх кількості;
- рівень технологічного потенціалу, що розраховується як частка технічних і технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, використовуються у виробничому процесі і т.д [12].

##### 5) Правова складова. Основними загрозами безпеки є:

- недостатня правова захищеність інтересів підприємства договірної та іншої ділової документації;
  - порушення юридичних прав підприємства та його працівників;
  - навмисне або ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей;
- порушення норм патентного права.

Протидією повинна займатися юридична та патентно-ліцензійна служба (правове забезпечення діяльності підприємства, юридична опрацювання договірної документації, ведення судових і арбітражних розглядів, правове навчання персоналу, ведення патентного фонду підприємства, контроль порушень норм патентного права, цензура публікацій). Рівень правової безпеки може бути визначений в залежності від співвідношення втрат, понесених підприємством (як реальних, так і у вигляді упущеної вигоди) внаслідок порушення правових норм (наприклад, виплат за позовами через порушення юридичних норм і прав), і загального розміру запобігнутого юридичною службою втрат. Для оцінки може бути запропонована наступна шкала (табл. 1.8.):

Таблиця 1.8.

**Рівні правової складової економічної безпеки**

Показник	Стан
немає	Абсолютна правова безпека
від 0 до 25 %	Нормальна правова безпека
25 % - 50 %	Нестабільний стан
50 % - 75 %	Критичний стан
75 % - 100 %	Кризовий стан

*Джерело: [11]*

6) Екологічна складова. Негативні впливи на економічну безпеку, що відносяться до даної складової:

- загроза здоров'ю працівників підприємства;
- втрата прибутку внаслідок високого рівня екологічних штрафів і платежів;
- зниження конкурентоспроможності підприємства і продукції;
- підрив іміджу підприємства.

Протидією повинна займатися служба екологічної безпеки (контроль екологічності та екологізація всіх сторін діяльності підприємства). Рівень екологічної безпеки підприємства може бути укрупнено визначена наступним чином:

- абсолютна екологічна безпека, якщо забруднюючих речовин у викидах (у повітряне, водне середовище і ґрунт), що супроводжують діяльність підприємства, немає;
- нормальна екологічна безпека, якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах знаходиться в межах гранично допустимої концентрації (ГДК);
- нестійкий екологічний стан, якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах (по більшості забруднювачів) перевищує ГДК не більше ніж на 50 %;
- критичний екологічний стан, якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах (за більшості забруднювачів) перевищує ГДК більш ніж у два рази [12].

7) Інформаційна складова. Рівень цієї складової економічної безпеки



визначається часткою неповної, неточної та суперечливої інформації, використовуваної в процесі прийняття управлінських рішень.

Протидією повинна займатися інформаційно-аналітична служба спільно зі службою охорони (аналіз достовірності інформації, що надходить, збір, накопичення, систематизація та зберігання інформації, захист інформації від несанкціонованого доступу, підтримка зв'язків з діловими партнерами і широкими верствами громадськості).

$$K_u = K_{пл} * K_t * K_{пр} \quad (1.10.)$$

В якості показників рівня інформаційної безпеки можуть бути використані наступні коефіцієнти:

– коефіцієнт повноти інформації ( $K_{пл}$ ), що розраховується як відношення обсягу інформації, наявної в розпорядженні особи, що приймає рішення (ОПР), та обсягу інформації необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення; коефіцієнт точності інформації ( $K_t$ ), що розраховується як відношення обсягу релевантної інформації до загального обсягу наявної в розпорядженні ОПР інформації;

– коефіцієнт суперечливості інформації ( $K_{пр}$ ), що розраховується як відношення кількості незалежних свідчень на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації. Обсяг інформації може бути розрахований в сторінках формату А4, кількості символів тексту, Кбайт, Мбайт і т. п. Рівень інформаційної безпеки може бути визначений на основі значень твори трьох згаданих коефіцієнтів (табл. 1.9.):

Таблиця 1.9.

#### Рівні інформаційної складової

Показник	Стан
$K_u \geq 0,7$	Рівень безпеки високий
$0,3 \leq K_u < 0,7$	Рівень безпеки середній
$K_u < 0,3$	Рівень безпеки низький

Джерело: [12]

8) Силова складова. До основних негативних впливів, що характеризують цю складову, відносять:

– фізичні і моральні впливи, спрямовані на конкретних особистостей, в особливості керівництво та провідних фахівців підприємства з метою заподіяти

шкоду їх здоров'ю (фізичному і психологічному), а також репутації та матеріального благополуччя, що становить загрозу нормальній діяльності підприємства;

– негативні впливи, які заподіюють шкоду майну підприємства, несуть загрозу зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності (у т.ч. доступ до конфіденційної інформації підприємства, включаючи промислове шпигунство; дезінформація; знищення інформації тощо).

Протидією негативним впливам, що належать до силової складової повинна займатися служба охорони (забезпечення фізичного захисту керівництва підприємства, організація пропускну режиму, охорона будівель, приміщень, ліній зв'язку та обладнання, захист інформації від несанкціонованого доступу, забезпечення режиму секретності документів і матеріалів, забезпечення безпеки в екстремальних умовах, навчання персоналу розпізнавати небезпеку і вживати заходів самозахисту).

Рівень цієї складової економічної безпеки підприємства може бути визначений на основі оцінки ймовірності реалізації зазначених вище (а також інших аналогічних) загроз. Ця ймовірність ( $P$ ) може бути розрахована як об'єктивно частота негативних впливів у минулому і поточному періодах діяльності підприємства, або ж суб'єктивно - методом експертних оцінок. При цьому до уваги необхідно брати можливий збиток, внаслідок реалізації загроз.

Визначення рівня силової складової економічної безпеки може бути розраховане на підставі табл. 1.10.

Таблиця 1.10.

### Рівні силової складової економічної безпеки

Рівень безпеки	Умови			
Високий	$P \leq 0,0001$ $P_t \approx C C_p$	$P \leq 0,001$ $ВД < P_t \leq В$	$P \leq 0,01$ $P_q < P_q \leq ВД$	$P \leq 0,1$ $P_t \leq P_q$
Середній	$0,0001 < P \leq 0,001$ $P_t \approx C C_p$	$0,001 < P \leq 0,01$ $ВД < P_t \leq В$	$0,01 < P \leq 0,1$ $P_q < P_q \leq ВД$	$0,1 < P \leq 0,2$ $P_t \leq P_q$
Низький	$P > 0,001$ $P_t \approx C C_p$	$P > 0,01$ $ВД < P_t \leq В$	$P > 0,1$ $P_q < P_q \leq ВД$	$P > 0,2$ $P_t \leq P_q$

Джерело: [12]

Умовні позначення:

Р - імовірність втрат;

Пт - величина можливих втрат; Рср - власні кошти підприємства;

В - виручка від реалізації продукції; ВД - валовий дохід;

Пч - чистий прибуток.

Слід зазначити, що аналогічним чином можна визначити рівні безпеки по кожній з розглянутих вище складових. Проте на практиці це зробити складно, оскільки для більшості складових економічної безпеки важко оцінити ймовірності та величини можливих втрат [12].

Результати аналізу і оцінки рівнів складових економічної безпеки не є самоціллю. Вони повинні бути покладені в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам і підвищення рівня економічної безпеки підприємства, розширення його адаптаційних можливостей до змін умов його діяльності, створення умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

Економічна безпека підприємства є однією з найважливіших сфер, про яку має добре дбати підприємство, оскільки це стан найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для уникнення загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства, адже існує велика кількість внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на нього. Тому аналізуючи їх, підприємство має чітко формувати свою власну стратегію економічної безпеки для протистояння їм.

Система управління стратегією економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від багатьох факторів, а саме: чинної в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості гарантування безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств, оскільки основна проблема підприємства полягає в підтримці усіх важливих показників на належному рівні в умовах, що склалися та оточують підприємство задля отримання прибутку в такому обсязі, який забезпечував би відтворювальний процес підприємства в повній мірі.

Особливої уваги заслуговує визначення показників фінансової безпеки, які

відображають фінансовий стан підприємства, та повинні слугувати базою для внесення, за необхідності, відповідних коректив в його розвиток та стратегію. Саме фінансові показники відображають те чи правильно обрало підприємство стратегію та вектор розвитку.

Забезпечення економічної безпеки передбачає виділення, аналіз і оцінку існуючих загроз за кожною з функціональних складових і розробку на їх основі системи попереджувальних заходів. Фінансова складова характеризує фінансову забезпеченість підприємства. Про ослаблення фінансової безпеки свідчать: зниження ліквідності; підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості; зниження фінансової стійкості і т. п. За дану складову економічної безпеки відповідають фінансові й економічні служби підприємства. Оцінку економічної безпеки підприємства можна виконати на основі аналізу його фінансової стійкості, ступінь якої визначається виходячи з достатності обігових коштів (власних або позикових) для здійснення виробничо- збутової діяльності.

В результаті було обрано наступні показники факторів економічної безпеки підприємства: ліквідності; фінансової стійкості; рентабельності; ділової активності.

Адекватні математичні моделі для управління економічною безпекою вимагають всебічного врахування факторів невизначеності, пов'язаних з особливостями функціонування підприємств в сучасних ринкових умовах. Вплив даних факторів ускладнює отримання необхідних правильних та обґрунтованих рішень, що обумовлює практичну важливість обробки нечітких даних та необхідність використання нечітко-множинного підходу.

З урахуванням цього діяльність по забезпеченню економічної безпеки підприємства містить чотири основних напрямки: захист матеріальних і фінансових цінностей, захист персоналу, захист інтелектуальної власності (у тому числі комерційної таємниці), захист інформаційного забезпечення комерційної діяльності підприємства в ринкових умовах.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства**

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» веде свою діяльність та відноситься до сфери виробництва в галузі торгівлі та громадського харчування.

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика Кондитерська корпорація ROSHEN – один з найбільших світових виробників кондитерських виробів. Кондитерська Вона посідає 18 сходинку у рейтингу Candy Industry Top 100.

Головний офіс Корпорації розташований у м. Київ, Україна. До складу Корпорації входять чотири українські фабрики (Київська, дві виробничі площадки у Вінниці, Маріупольська і Кременчуцька); дві виробничі площадки Липецької кондитерської фабрики (Росія) , Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також масломолочний комбінат «Бершадьмолоко», який забезпечує фабрики корпорації натуральною високоякісною молочною сировиною.

Виробничі об'єкти Кондитерської Корпорації ROSHEN сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. На підприємствах корпорації ROSHEN працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2008, та система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується наявністю у кожної із фабрик.

Всі кондитерські фабрики корпорації ROSHEN забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих

іноземних центрах. Продукція представлена в Україні, Росії, Казахстані, Білорусі, країнах Кавказу, Середньої Азії, Німеччині, США, Молдові, Ізраїлі, Литві та інших країнах.

ROSHEN входить до концерну Укрпромінвест, який побудований за кластерним принципом організації виробництва і об'єднує більше 50 підприємств. Міжнародна кондитерська корпорація ROSHEN для виходу на зовнішній ринок використовує наступні способи: метод непрямого експорту товару та за рахунок представництва кондитерських фабрик на території інших держав ( пряме інвестування).

Експорт здійснює посередницька структура - Торговий дім, який є учасником групи Укрпромінвест. Представництва корпорації розміщені у Литві - Клайпедська кондитерська фабрика та у Росії - дві виробничі площадки Липецької кондитерської фабрики (у м. Липецк та у м. Сенцово). При цьому фабрики мають відокремлений баланс, здійснюють діяльність згідно статуту. Управління здійснюється через Раду правління. Діяльність представництв координує Експертна рада, центральний офіс якої знаходиться у м. Києві.

Ефективність організації збуту продукції забезпечує власний логістичний центр Корпорації. Логістичний комплекс не тільки все враховує, але й оптимізує логістичні процеси, що виникають з моменту прийняття і аж до відвантаження товару зі складу. До моменту прибуття автомобіля на склад, документація на його заповнення вже передана, врахована і оброблена. Це дає можливість заздалегідь сформувати замовлення, тому безпосередньо завантаження займає 30-35 хвилин. Таким чином, загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години. Довкола логістичного центру створено нові транспортні розв'язки,

На сьогоднішній день асортимент продукції підприємства складає більше ніж 100 найменувань продукції. Виробництво зосереджене на виготовленні цукерок, шоколаду, тортів, кексів, тістечок, печива, мармеладу, крекерів, зефіру, а також різноманітних коробкових цукерок.

Загальні відомості про приватне аукціонерне товариство «Кондитерська фабрика «Рошен»» подані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про місцезнаходження та основні реквізити ПрАТ  
«Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Найменування підприємства	Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Скорочене найменування підприємства	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Код за ЄДРПОУ	00382125
Місцезнаходження	проспект Науки, буд.1, Голосіївський р-н , м. Київ
Поштовий індекс	03039
Міжміський код, телефон	(044) 531-44-21, (044) 531-42-61
Електронна поштова адреса	<a href="mailto:lawyer@condfab.kiev.ua">lawyer@condfab.kiev.ua</a>

(Джерело 15)

Товариство за типом є приватним. Його материнським підприємством виступає ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія». Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 21.09.2009 року найменування Товариства змінено на Публічне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен», у зв'язку з приведенням діяльності Товариства у відповідність з Законом України «Про акціонерні товариства» [14].

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» засноване як Закрите акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса» на підставі рішення установчих зборів засновників від 24.05.1994 р. шляхом реорганізації (перетворення) Орендного підприємства

«Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» внаслідок повного викупу державного майна цього підприємства Організацією орендарів Київської кондитерської фабрики ім. Карла Маркса за договором купівлі-продажу державного майна від 30 грудня 1993 року № 48. Засновниками Товариства виступили фізичні та юридичні особи, що набули право власності на акції Товариства в процесі реорганізації (перетворення) Орендного підприємства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» Таким чином ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є повним правонаступником всіх його прав та

обов'язків .

Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 19.04.2017 року найменування Товариства було змінено на Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства .

Статутний капітал підприємства становить 175 833 098 гривень. Розмір статутного капіталу визначається загальною номінальною вартістю акцій Товариства. Статутний капітал фабрики поділений на 703 332 392 штук простих іменних акцій, номінальною вартістю 25 копійок кожна [16].

Акціонерами даного підприємства є Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «РОШЕН» (73.4772 %) та Товариство з обмеженою відповідальністю «Центрально-Європейська Кондитерська компанія» (23.5464%) [].

ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має наступні органи управління: Загальні Збори акціонерів – вищий орган управління Товариства; Наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, контролює та регулює діяльність Дирекції; Дирекція – виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства; Ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства [16].

Інтереси акціонерів Товариства в установах, закладах та організаціях України та за її межами представляє Президент Товариства, що обирається Загальними зборами акціонерів. Президент не є посадовою особою підприємства [34].

Аналізуючи структуру управління корпорації, бачимо, що безпосередньо генеральній дирекції підпорядковуються: територіальні дивізіони та функціональні дивізіони (виробничо-аналітичний відділ, експортний відділ, відділ постачання та відвантаження, відділ зовнішньо-економічної діяльності, транспортний відділ та всі директори відповідно, бухгалтерія і відділ кадрів).

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу Корпорації «Рошен», яка має дивізіональну структуру управління. Наведемо її структуру управління на рис. 2.1



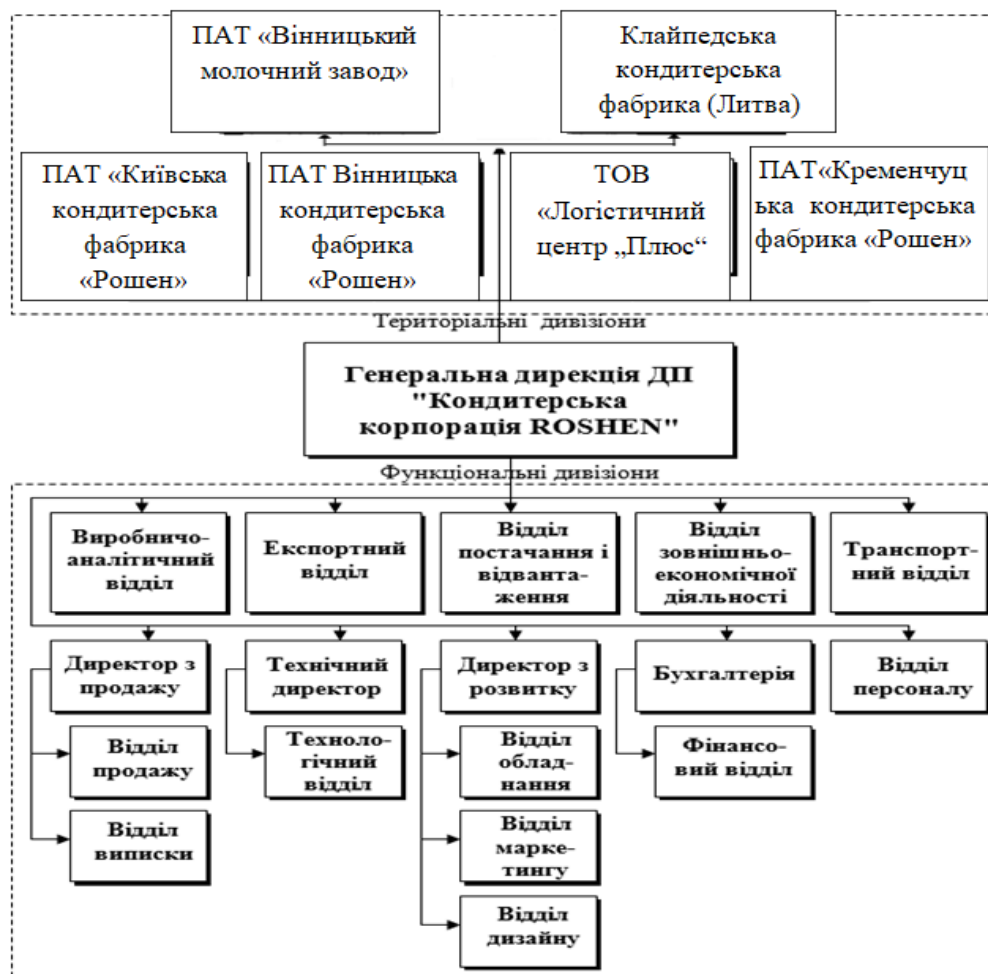


Рисунок 2.1 – Структура управління корпорації «Рошен»  
(Джерело розроблене автором)

В підпорядкуванні директора з продажу: відділ продажу та відділ випуски. В підпорядкуванні технічного директора – технічний відділ. В підпорядкуванні директора з розвитку: відділ обладнання, відділ маркетингу, відділ дизайну. В підпорядкуванні бухгалтерії - фінансовий відділ.

На ПАТ «Київська кондитерська фабрика» впроваджена цехова структура виробництва, де у шести основних цехах здійснюються визначальні стадії перетворення сировини і напівфабрикатів у готову продукцію. До основних цехів фабрики відносяться: роздрібний цех, де виготовляються цукерки з помадними, фруктовими, лікерними, кремовими, збитими начинками, праліновими та комбінованими корпусами, а також цукерки на молочній основі; карамельний цех, в якому виробляється карамель різних ґатунків, льодяникова з фруктовими, лікерними, помадними, шоколадно-лікерними та подвійними начинками; борошно-кондитерський цех, що виготовляє зтяжні, здобні та

цукрові сорти печива; шоколадний цех виробляє шоколад звичайний і десертний з добавками і без них, шоколад з начинками, куполоподібні цукерки типу «Асорті», а також какао порошок; цукерковий цех виготовляє цукерки з помадними корпусами, ірис, цукерки типу «Батончик» та молочні легко глазуровані; у мармеладному відділенні цеху виготовляються мармелад, фруктовий-ягідний, желевий нарізний, зефір, лимонні часточки тощо; крекерний цех, де виготовляють різні сорти крекерів («Солоний», «Солодкий», «Ніжний» та інші) [17]. Робота допоміжних цехів направлена на забезпечення основного виробництва необхідними матеріалами та напівфабрикатами, ремонтно-налагоджувальними послугами та енергією.

Продукція фабрики представлена на ринках України, США, Канади, Узбекистану, Казахстану, Литви, Азербайджану, Латвії, Естонії, Киргизстану, Молдавії, Ізраїлю, Вірменії та інших країнах [18].

Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Всі кондитерські фабрики корпорації «Рошен» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються при виробництві кондитерських виробів, є запорукою головних переваг продукції «Рошен» [18].

Головні постачальники корпорації «Рошен» представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Постачальники корпорації «Рошен»

Сировина	Компанія-постачальник
Какао-боби	швейцарська компанія Taloca
Какао-порошок	«Світ Юніон» (Київ), «Авіс» (Маакіївка), «ЗІМ» (Рівне), «Ін-Вайс» і «Троя» (Дніпропетровськ)

## Продовження таблиці 2.2

Цукор	Полтаваський цукрозавод
Рослинні жири	Комапанії Австралії
Сухе молоко	Польська компанія «Пеампакс»
Емульгатори	Німецька компанія «Vita+»
Харчові добавки (ароматизатори)	Bears (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «Есаром- Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат» (Хмельницька; дочірнє підприємство Санкт-Петербурзькогокомбінату)
Алкогольна продукція	ТМ «Златоагор», ТМ «Французький бульвар», ТМ «ВінЛаюкс», «Бюро Вин», Одеський вино-коньячний завод

(Джерело 19)

Стратегічними партнерами «Рошен» по реалізації продукції є: ТОВ «Ди-АД» (м. Дніпропетровськ і Дніпропетровська область, за винятком м. Кривий Ріг); ПФ «Союз» (Харківська область); ТОВ «Прикарпатський торговий дім» (Івано-Франківська, Тернопільська і Чернівецька області); ТОВ «Спарк» (Запорізька область); ТОВ «Будінформ» (Сумська область); ТОВ «Харчпак» (Житомирська область); ТОВ «Ходак» (Черкаська і Кіровоградська області) [19].

Канали збуту продукції корпорації «Рошен» представлено на рис. 2.2.

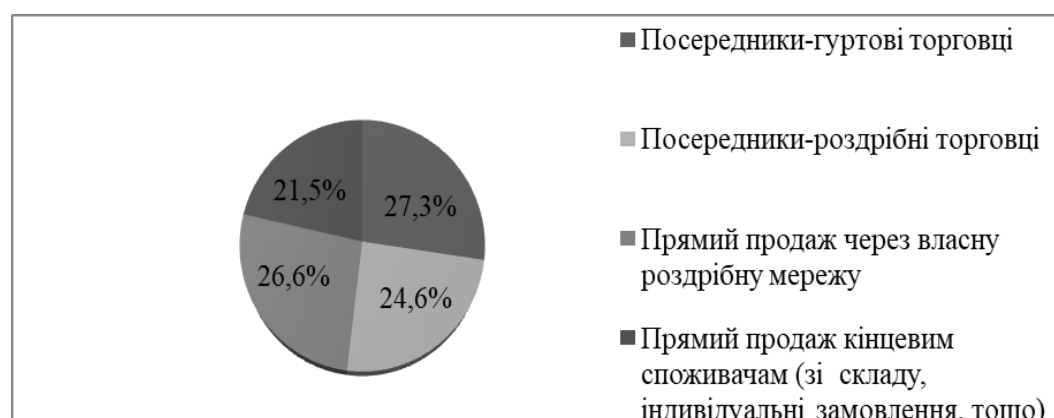


Рисунок 2.2 – Канали збуту продукції корпорації «Рошен»

(Джерело 19)

Безпосередніми конкурентамиПрАТ«Київськакондитерська фабрика «Рошен» є вітчизняні підприємства, які виробляють аналогічну продукцію, а саме: Корпорація «Бісквіт-шоколад», ТОВ «Шоколадна компанія «МиР», ТОВ «Шоколадна компанія «МиР» ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро», ПАТ «Конті», ПрАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч», ЗАТ «Житомирські ласощі», ПАТ«Полтавокондитер» (рис. 2.3.) (\*Дані

взято загалом для корпорації «Рошен», оскільки окремо визначеної частки підприємств, що входять в корпоративну групу не представлено) [19].

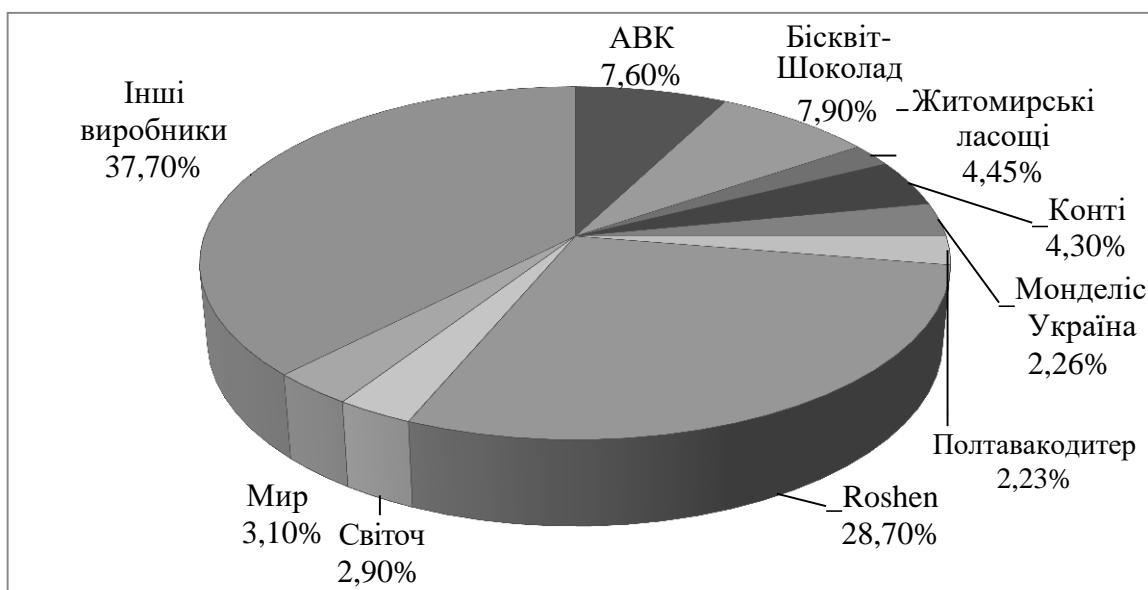


Рисунок 2.3 – Розподіл часток між учасниками кондитерського ринку України у 2019 році, %

(Джерело 19)

В найближчій перспективі ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен» планує розширити асортимент виробів, зменшити їх собівартість та підвищити якість. Для цього підприємство передбачає здійснення оптимізації логістичних процесів, механізації та автоматизації виробництва, раціоналізації використання теплоенергетичних ресурсів, модернізації обладнання.

Основними проблемами розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є нестабільність цін на сировину, зокрема какао, що підвищує собівартість продукції, як головного компонента. Також проблемою є постійне зниження якості вітчизняної сировини, яка починає не відповідати стандартам виробників, тому постає проблема в постачанні відповідних ресурсів. Найбільш головною перешкодою для ефективного розвитку підприємства є заборона експорту продукції на ринок Російської Федерації, таким чином підприємство втратило основний ринок збуту та скоротило свої виробничі потужності. Цей фактор повипливав також на масове скорочення кількості персоналу на підприємства

## 2.2. Аналіз рівня економічної безпеки підприємства

Для оцінки рівня економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здійснимо оцінку загальних економічних показників. Щоб проаналізувати загальні економічні показники нам необхідно провести аналіз ефективності використання основних та оборотних фондів підприємства; охарактеризуємо показники використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці; проаналізуємо виробництво, собівартість та структуру реалізованої продукції; здійснимо аналіз фінансового стану підприємства.

Склад, структура та баланс основних засобів (за залишковою вартістю) підприємства подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Інформація про основні засоби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 2019 р.

Види основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	575549	700513	0	24232	575549	724745
будівлі та споруди	218295	338438	0	988	218295	339426
машини та обладнання	211578	212707	0	1251	211578	213958
транспортні засоби	759	3417	0	0	759	3417
земельні ділянки	136560	136560	0	0	136560	136560
інші	8357	9391	0	21993	8357	31384
2. Невиробничого призначення:	817	781	0	0	817	781
будівлі та споруди	694	668	0	0	694	668
машини та обладнання	3	3	0	0	3	3
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	120	110	0	0	120	110
Усього	576366	701294	0	24237	576366	725526

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»*

Орендовані основні засоби обліковуються поза балансом.

Проаналізувавши таблицю 2.3, можна зробити висновок, що в структурі

основних засобів підприємства переважають фонди виробничого призначення, що складають майже 99 % усіх основних фондів. Відповідно засоби невиробничого призначення становлять близько 1 %. Основна частка – власні основні засоби. Знос основних засобів становить 32.86%.

Проаналізувавши річну фінансову звітність за 2019 рік робимо висновок, що структура оборотних засобів підприємства виглядає наступним чином: найбільшу частку складає дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 56%, а також інша поточна дебіторська заборгованість – 25%. Запаси становлять 9% всіх оборотних фондів. Гроші та їх еквіваленти – 7%.

Результати оцінювання ефективності використання основних та оборотних засобів підприємства наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники використання основних та оборотних фондів ПрАТ  
«Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2019 роки

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення 2019 р. до 2018 р.	
						Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Коефіцієнт оновлення (прибуття) основних засобів	0,06	0,02	0,01	0,03	0,02	-0,01	-33,33
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,003	0,008	0,062	0,032	0,030	0,00	-6,25
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,27	0,32	0,34	0,36	0,33	-0,03	-8,33
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,73	0,68	0,66	0,64	0,67	0,03	4,69
Фондовіддача	0,52	0,39	0,38	0,39	0,37	-0,02	-5,13
Фондомісткість	1,91	2,56	2,62	2,54	2,67	0,13	5,12
Фондоозброєність	423,8 9	528,7 4	721,8 7	774,8 9	815,8 7	40,98	5,29
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,38	4,21	2,76	2,52	2,96	0,44	17,46

Продовження таблиці 2.4

Період оборотності оборотних активів, днів	67	86	130	143	122	-21,00	-14,69
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,19	0,24	0,36	0,40	0,34	-0,06	-15,00

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Відобразимо наочно динаміку зміну показників фондівіддачі, фондомісткості та коефіцієнту оборотності оборотних активів на рис. 2.4.

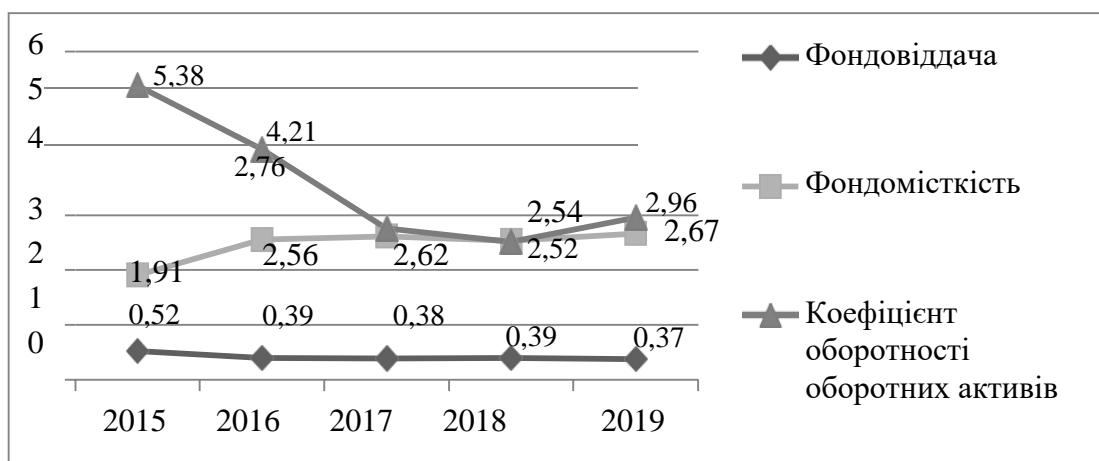


Рис. 2.4 – Динаміки зміни показників використання основних та оборотних фондів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2019 роки

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Отже, щодо ефективності використання оборотних фондів, можна виділити наступне: впродовж 2016-2018 показник оборотності оборотних активів мав негативну динаміку, що свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Наразі за звітний період (2019 рік) оборотні активи здійснили 2,96 обороти, отже оборотність порівняно з попереднім роком зросла. Підтвердженням цьому є зменшення періоду оборотності активів. Однак на підприємстві все ще має місце низька мобільність коштів та відносна нестабільність його фінансового стану.

В 2019 році величина оборотних коштів на 1 грн. реалізованої продукції досягла величини 0,34 к., що на 15% менше, ніж в 2018. Таким чином, динаміка коефіцієнту завантаженості свідчить про покращення ефективності використання оборотних коштів. Однак за нормальних умов чим менше оборотних коштів

припадає на одну гривню реалізованої продукції, тим краще вони використовуються.

Щодо основних фондів, результати табл. 2.4 свідчать також про те, що підприємство не приділяє належної уваги питанням оновлення своїх основних фондів, про що свідчать критично низькі значення коефіцієнтів прибуття. Це можна пояснити достатнім рівнем придатності основних засобів при невисокому зносі та вибутті. Тому для покращення свого матеріально-технічного стану, підприємству необхідно щорічно оновлювати більшу частину його основних фондів, шляхом купівлі ОЗ, модернізації, реконструкції тощо.

Про задовільний стан використання основних засобів свідчать величини фондівіддачі та фондомісткості. Після 2015 року, з незначним покращенням у 2016 р., прослідковується спадна тенденція фондівіддачі виробництва, натомість фондомісткість щорічно зростає. Позитивним фактором є те, що наразі на підприємстві високий рівень фондоозброєності робітників. Однак його збільшення протягом 2015-2019 років відбулося не через оновлення основних фондів, а лише за рахунок істотного скорочення чисельності працівників. Проведемо аналіз трудових ресурсів та витрат на оплату праці за 2015-2019 роки та відобразимо отримані результати в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники трудових ресурсів і витрат на оплату праці ПрАТ  
«Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2019 роки

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	з 1 січня 2017 р. до 2016р.	
						Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1742	1383	906	761	783	22	2,9
Фонд оплати праці, тис. грн.	142639	109392,3	105714,3	10458	107695	3137	3,0
Продуктивність, тис. грн./чол.	221,4	206,8	275,8	304,8	305,1	0,31	0,1
Питома вага фонду оплати праці в собівартості, %	38	35	44	44	44	0	0,0



Продовження таблиці 2.5

Коефіцієнт плинності кадрів,%	21,8	32,54	62,3	24,4	21,1	-3,4	-13,8
Коефіцієнт обороту по прийому,%	2,5	7	13,6	27,1	24,3	-2,8	-10,4
Коефіцієнт обороту по звільненню,%	0,86	0,87	0,77	0,26	0,38	0,1	45,8

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, середньооблікова чисельність за 2019 рік склала 783 особи. В порівнянні з 2018 роком збільшення кількості робітників фабрики відбулося на 22 особи (на 2,9%).

Протягом 2015-2017 років має місце негативна динаміка коефіцієнту плинності кадрів, який у 2015 році досяг свого критичного значення. Аналогічну тенденцію має коефіцієнт обороту по звільненню. Після введення Росією ембарго на поставку кондитерських виробів ТМ «Рошен», куди експортувалося більше чверті продукції, корпорація скоротила виробництво, в тому числі зменшила виробничі потужності ПАТ «Київська кондитерська фабрика

«Рошен», тому це повело за собою звільнення частини штату працівників. Уже в 2018-2019 роках тенденція до скорочення робітників помітно зменшилась, однак дані коефіцієнти все ще залишаються за межами норми. Така ситуація з кадрами призвела до щорічного зменшення фонду оплати праці на підприємстві. За 2018 рік його розмір скоротився на 1156,3 тис. грн., що складає -1,09 % порівняно з 2015 та - 4,41% з 2014 р. У звітному 2019 році фонд оплати праці підвищився на 3%. Натомість останні роки підприємство має високі показники по прийому на роботу нових працівників.

Також зросла питома вага фонду оплати праці в собівартості продукції. В 2014 році спостерігалось її незначне скорочення на 8%, однак уже в 2017 частка знову зросла на 9% і тримається на одному рівні і до сьогодні.

За значенням показника продуктивності праці можна зробити висновок про ефективність використання наявних кадрових ресурсів, так як обсяг виробленої продукції на одного працівника в звітному році складає 305,1 тис. грн.

Загальна кількість працівників на підприємстві - 783 особи, серед яких

найбільшу частку виробничий персонал, а саме працівники виробничих цехів. Віковий склад персоналу: середній вік становить 40 років. Стать: 65 % персоналу становлять жінки, 35 % чоловіки. Рівень освіти: вище керівництво компанії (100 %) має вищу освіту, персонал – 90 % мають диплом про вищу та середню спеціальну освіту. Так зростає кількість персоналу з вищою освітою. Кадрова програма підприємства спрямована на забезпечення підвищення рівня кваліфікації на підприємстві.

Фонд оплати праці на підприємстві становить 107695 тис. грн. Структура фонду складається з фонду основної заробітної плати (75%), додаткової заробітної плати (13%) та інших заохочувальних та компенсаційних виплат (2%). Нарахування заробітної плати здійснюється 2 рази на місяць з проміжком в 13 днів.

Наступним етапом аналізу буде огляд показників виробництва та реалізації продукції. Проведемо детальний аналіз показників виробництва та реалізації продукції за 2015-2019 роки та відобразимо їх в табл. 2.7. та на рис. 2.5.

Таблиця 2.7

Динаміка показників виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2019 роки

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	ння 2019 р. до 2018р.	
						Абсолютне тис. грн.	Відносне, %
Обсяги виробництва продукції, тис.грн.	385681,4	286023,3	249851,9	231941,0	238899,2	6958,23	3
Чистий дохід, тис. грн.	494762	294354	250516	232312	259205	26893	12
Собівартість продукції, тис.грн	459285	256178	215823	204239	228412	24173	12
Валовий прибуток, тис. грн.	35477	38176	34693	28073	30793	2720	10
Чистий прибуток	3796	34816	11021	3919	2768	-1151	-29
Витрати на 1 грн.обсягу виробленої продукції, грн.	1,19	0,90	0,86	0,88	0,96	2720	10

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Відобразимо динаміку обсягів виробництва, чистого доходу, собівартості та валового прибутку за 2015-2019 рр. на рис. 2.5.

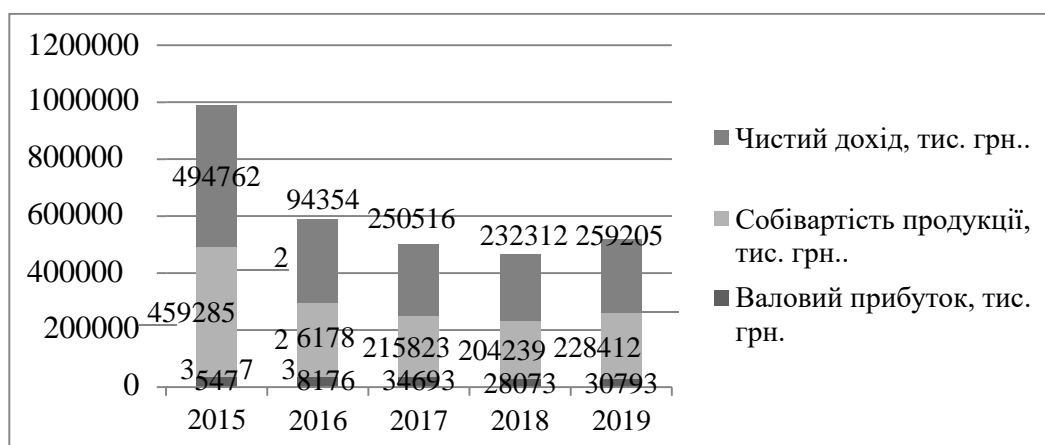


Рис. 2.5. Динаміка обсягів виробництва, чистого доходу, собівартості та валового прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2019 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Таким чином, як бачимо з табл. 2.7, обсяг виробництва продукції протягом 2015-2018 років щорічно скорочувався. Однак з збільшилось на 3%. Аналогічна тенденція характерна для величини чистого доходу підприємства. Станом на 31 грудня 2019 року чистий дохід від реалізації склав 259205 тис. грн., що на 12% більше, ніж попереднього року. Валовий прибуток підприємства в 2015 році складав 35477 тис. грн., в 2016 величина збільшилась на 8%, починаючи з 2015 року показник зменшувався (в 2015 на 9%, в 2016 – 19%). Однак в 2019 році валовий прибуток зріс на 10%. За підсумками 2016 року чистий прибуток зріс в 9 разів по відношенню до 2015 р. Натомість починаючи з 2017 р. відбувається щорічний спад (в 2017 р. – на 68%, в 2018 р. - 64%, в 2019 р. - на 29%). Такий стан пов'язаний із зміною в обсягах виробництва та реалізації продукції, величині собівартості та витрат на адміністрування, збут та інших операційних. Загалом для підприємства таких масштабів дана величина абсолютного показника прибутковості не свідчить про достатню ефективність та результативність його діяльності.

Аналізуючи дані табл. 2.7 зробимо висновки щодо собівартості продукції. Даний показник на протязі 2015-2017 років зменшувався, що є було чинником на

шляху до оптимізації виробничого процесу. Однак, починаючи з 2016 року, має місце підвищення витрат на 1 грн. обсягу виробленої продукції, що свідчить про необхідність перегляду підприємством витратної політики.

Проаналізуємо структуру витрат в собівартості та подамо результати в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

– Динаміка структури собівартості продукції ПрАТ  
«Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2019 рр.

Склад витрат, % від загальної собівартості	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Матеріальні витрати	28	29	29	33	34
Витрати на оплату праці	38	35	44	44	44
Відрахування на соціальні заходи	14	18	10	9	9
Амортизація	20	18	17	14	13

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, в структурі собівартості основну частину видатків складають оплата праці та матеріальні витрати.

Для оцінки загального фінансового стану підприємства розрахуємо показники ліквідності, платоспроможності та ділової активності. Отримані дані подано в табл. 2.9, 2.10, 2.11.

Таблиця 2.9

Показники ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відносне відхилення 2019 р. до 2018 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття	0,22	0,37	0,78	0,95	1,78	87,46	1,5-2,5, але не менше 1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00008	0,0002	0,002	0,001	0,129	12829,09	Більше 0,2-0,3
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,19	0,33	0,71	0,85	1,63	91,34	Більше 0,6

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Наочно дані представлені на рис. 2.6.

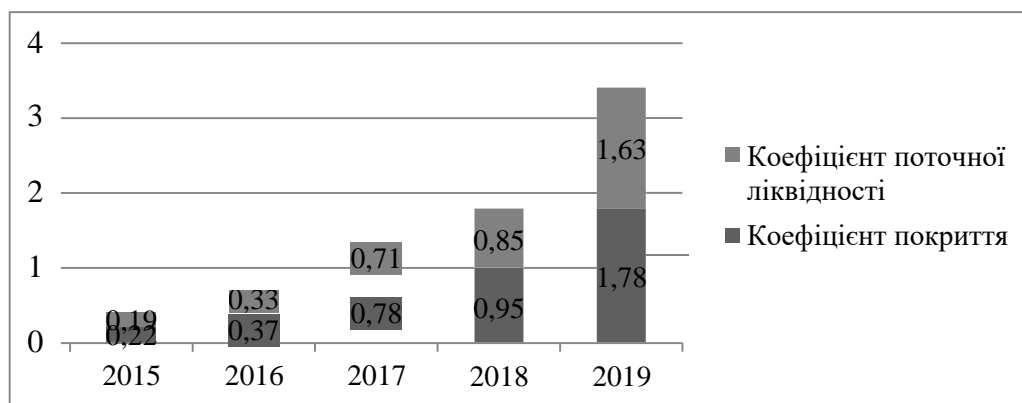


Рис. 2.6. Показники ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2019 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Отже, за показниками ліквідності, які дозволяють оцінити, чи достатньо у підприємств оборотних коштів для швидко го погашення своїх зобов'язань, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має задовільний стан ліквідності на кінець 2019 року. Всі показники є в межах норми. Виключенням є коефіцієнт абсолютної ліквідності, однак він близький до нормативних значень. Покращення ситуації з ліквідністю пов'язане із тим, що підприємство збільшило кількість грошових коштів та їх еквівалентів. Зокрема їх сума в 2019 році порівняно із попереднім звітним роком збільшилась на 6706 тис. грн.

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відносне відхилення 2018 р. до 2016 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0,59	0,66	0,75	0,81	0,68	-16,05	Більше 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,69	1,51	1,33	1,23	1,48	20,33	Менше 2
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,12	0,10	0,08	0,07	0,38	442,86	Менше 1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,36	-0,25	-0,19	-0,05	0,06	-212,88	Більше 0,2

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Представимо динаміку вищезазначених показників на рис. 2.7.

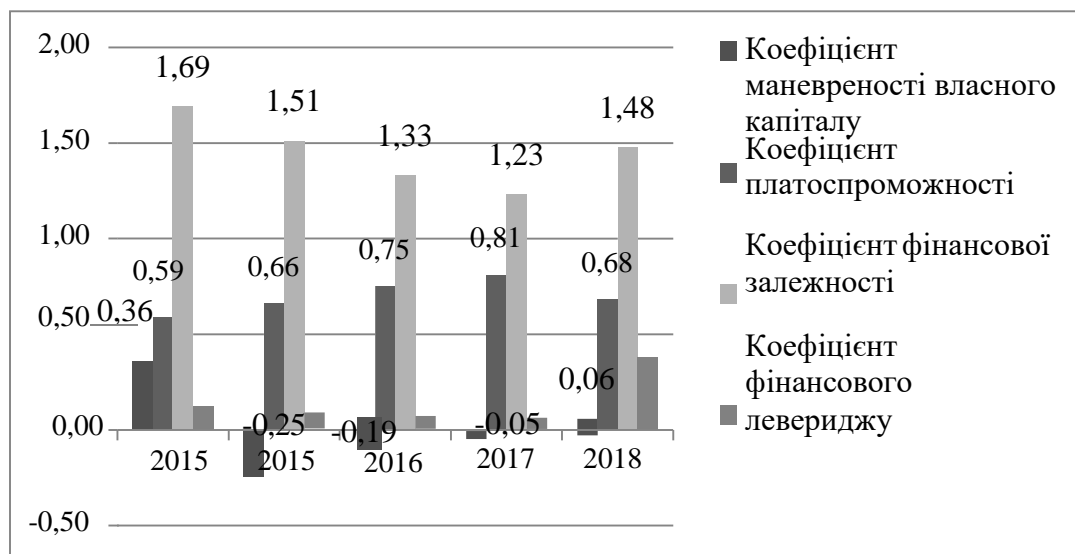


Рис. 2.7. Показники фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2019 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Аналіз показників фінансової стійкості показав, що майже всі з них знаходяться в межах норми, однак існує негативна динаміка окремих показників, що свідчить про погіршення стану фінансової стійкості підприємства в останній звітний період. Результати коефіцієнту автономії дають змогу припустити, що реалізувавши майно, яке суб'єкт господарювання сформував із власних джерел, підприємство зможе покрити всі зобов'язання. Однак негативним фактором є те, що в останній звітний період динаміка коефіцієнту була негативною. Коефіцієнт фінансового левериджу показує, скільки довгострокових зобов'язань припадає на одиницю джерел власних коштів. В нашому випадку фінансовий стан підприємства відносно нормальний і підприємство відносно незалежне від довгострокових зобов'язань. Проте має місце значне підвищення даного показника в 2019 році, тобто підприємство взяло на себе значну частку довгострокових зобов'язань. Виходячи з аналізу фінансової залежності, варто зазначити, що даний суб'єкт господарювання має відносно стійкий фінансовий стан, однак в останньому звітному році коефіцієнт збільшився на 20%, що в перспективі при збереженні такої динаміки може призвести до виникнення

фінансових ризиків. Єдиним показником, що не входить до нормативних значень є маневреність власного капіталу. Це означає, що частка власного капіталу, яка використовується для фінансування його діяльності, тобто вкладена в оборотні фонди, є критично недостатньою. Всі кошти спрямовуються на необоротні активи.

Таблиця 2.11

Показники ділової активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відносне відхилення 2019 р. до 2018 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт оборотності активів	0,60	0,37	0,34	0,34	0,36	5,88	>0, збільшення
Період оборотності активів	601	979	1059	1059	1009	-4,73	>0, зменшення
Коефіцієнт ділової активності(оборотності оборотних засобів)	5,38	4,21	2,76	2,52	2,96	17,46	>0, збільшення
Період оборотності оборотних активів, днів	67	86	130	143	122	-14,95	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,07	4,77	3,06	2,78	3,42	23,12	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,73	1,21	1,46	2,13	3,29	54,40	>0, збільшення
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	59	75	118	129	105	-18,46	>0, зменшення
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	209	299	247	169	109	-35,23	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,03	0,59	0,48	0,44	0,48	9,79	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	43,90	31,33	24,79	23,52	27,06	15,03	>0, збільшення
Період обороту матеріальних запасів, днів	8	11	15	15	13	-11,29	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,67	0,40	0,38	0,39	0,41	4,04	>0, збільшення

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналіз даних ділової активності свідчить, що коефіцієнт оборотності активів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2019 році має тенденцію до збільшення, а період обертання – до зменшення. Враховуючи це, можна стверджувати, що підприємство почало більш ефективно використовувати свої активи, порівняно з минулими звітними періодами.

Щодо ефективності використання оборотних фондів, можна виділити наступне: впродовж 2016-2018 показник оборотності оборотних активів мав негативну динаміку, що свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Наразі за звітний період (2019 рік) оборотні активи здійснили 2,96 обороти, отже оборотність порівняно з попереднім роком зросла. Підтвердженням цьому є зменшення періоду оборотності активів. Однак на підприємстві все ще має місце низька мобільність коштів та відносна нестабільність його фінансового стану.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в динаміці знижується із 6,07 у 2015 р. до 2,78 у 2016 р. В 2019 році показник підвищився на 23,12%. Це свідчить про зменшення обсягу кредиту, що надає підприємство, тобто зменшення купівлі продукції в кредит покупцями. Також в період 2015-2017 років спостерігалось значне зростання тривалості обороту. Так у 2016 р. тривалість обороту дебіторської заборгованості на підприємстві становила 75 днів, у 2015 р. вже 118 день, а у 2018 р. – 129 днів. Наразі період погашення зменшився до 105 днів, що є позитивними зрушеннями для підприємства в політиці з контрагентами.

Щодо коефіцієнта кредиторської заборгованості, то у 2016 році, порівняно із 2015, спостерігається зменшення показника, проте з 2017 року знову його збільшення. Зростання коефіцієнта означає прискорення швидкості оплати заборгованості підприємства. Середній термін повернення боргів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2015 р. становив 209 днів, у 2016 р. підприємство могло повернути свої борги за 299 днів, в 2017 р. термін погашення становив 247 днів, в 2018 – 169, в 2019 - 105. Тобто на кінець звітного періоду спостерігається тенденція щодо скорочення терміну погашення платіжних зобов'язань, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом 2015-2018 року має тенденцію до зменшення, що є відхиленням від норми. Однак в 2019 році



показник збільшився на 9,79%. Це відображає, що підприємство почало усувати ситуацію бездіяльності частини власного капіталу, тобто неефективного використання ресурсів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних фондів у 2015 році склав 0,67, у 2016 році – 0,40, у 2017 році – 0,38, у 2018 – 0,39, у 2019 – 0,41. Даний коефіцієнт свідчить про те що основні фонди підприємства обертаються більше року і приносять найбільше чисто го доходу у 2015 році – з 1 грн. основних фондів 0,67 грн. чистого доходу. Найменш ефективно основні фонди використовувалися у 2017 році.

Проаналізуємо динаміку базових показників рентабельності в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Величина, %	2015	2016	2017	2018	2018	я 2019 р. до 2018 р., %
Рентабельність діяльності	0,77	11,83	4,40	1,69	1,07	-36,70
Рентабельність активів	0,46	4,35	1,48	0,57	0,37	-35,73
Рентабельність власного капіталу	0,79	6,94	2,10	0,74	0,52	-29,86
Рентабельність продукції	0,83	13,59	5,11	1,92	1,21	-36,84

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Рентабельність діяльності підприємства має дуже низьке значення, тобто суб'єкт господарювання має низьку доходність на одиницю продажу продукції. Це свідчить про неефективність його діяльності. Щодо динаміки, то найбільше значення даного показника підприємство мало у 2016 році. Досягти таких результатів вдалося завдяки збільшенню отриманого чистого прибутку, порівняно з попереднім роком. Аналіз рентабельності активів показує, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» неефективно використовує свої активи. Проаналізувавши рентабельність капіталу знову робимо висновок про критично низькі показники рентабельності підприємства за даною категорією. З огляду на результати розрахунків, найменше прибутку від вкладеного капіталу підприємство отримувало в 2019 році. Фактором зменшення показника на 29,86% було скорочення отриманого фінансового результату. Отже, інвестування в даний об'єкт господарювання не є економічно вигідним.

Фінансова складова як внутрішньовиробнича функціональна складова

економічної безпеки вважається головною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи. Про ослаблення фінансової складової економічної безпеки свідчать:

- зниження ліквідності підприємства;
- збільшення кредиторської та дебіторської заборгованості;
- зниження фінансової стійкості.
- Низький рівень інтелектуальних, інформаційних та кадрових ресурсів.

Інформаційною базою для обчислення показників рівня економічної безпеки є річна фінансова звітність підприємства за 2015 - 2019 рр. Результати аналізу складових показників економічної безпеки досліджуваного підприємства за період 2015 – 2019 рр. у п. 2.2 дозволили розрахувати показник рівня економічної безпеки підприємства станом за кожен рік, що увійшов у період дослідження.

Для проведення дослідження було також обрано метод дискримінатного аналізу, який найчастіше використовується для діагностики економічного стану підприємства та є найбільш точним.

Серед українських вчених, які працювали в даному напрямі варто виділити О.О.Терещенка, В.П. Мартиненка, А.В. Матвійчука.

Оскільки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є вітчизняним підприємством, тому в даному пункті для аналізу було обрано вищезазначені моделі, так як вони є безпосередньо адаптованими до українських ринкових умов.

З-поміж існуючих методик, в основі яких лежать принципи дискримінантного аналізу варто виокремити, насамперед, економіко-математичну модель прогнозування і визначення рівня економічної безпеки О.О. Терещенка. Саме він першим спробував вирішити проблему неможливості використання зарубіжних методик у практиці оцінювання фінансового стану українських підприємств [19].

Він розробив універсальну дискримінантну функцію, яка є найбільш оптимальною для діагностики економічної безпеки українських підприємств, оскільки на його думку, оптимальна дискримінантна функція повинна враховувати всі складові фінансового стану: ліквідність, прибутковість,

оборотність, структуру майна, капіталу тощо [20].

Результати обрахунків, згідно з формулою (Г.5), представимо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка ефективності рівня економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю О.О. Терещенка

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
cashflow/зобов'язання	-0,0001	0,0001	0,0010	-0,0007	0,0258
валюта балансу/зобов'язання	2,456	2,961	4,037	5,321	3,102
прибуток/валюта балансу	0,005	0,044	0,016	0,006	0,003
прибуток/виручка від реалізації	0,008	0,118	0,044	0,017	0,011
виробничі запаси/виручка від реалізації	0,015	0,030	0,034	0,038	0,031
виручка від реалізації/валюта балансу	0,608	0,375	0,355	0,353	0,326
<b><math>Z_{TR}</math></b>	<b>0,35</b>	<b>1,32</b>	<b>0,75</b>	<b>0,62</b>	<b>0,42</b>
Рівень економічної безпеки	Загроза економічної безпеки	Фінансова стійкість порушена	Загроза економічної безпеки	Загроза економічної безпеки	Загроза економічної безпеки

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Представимо наочно отримані результати інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю О.О. Терещенка результати на рис. 2.8.

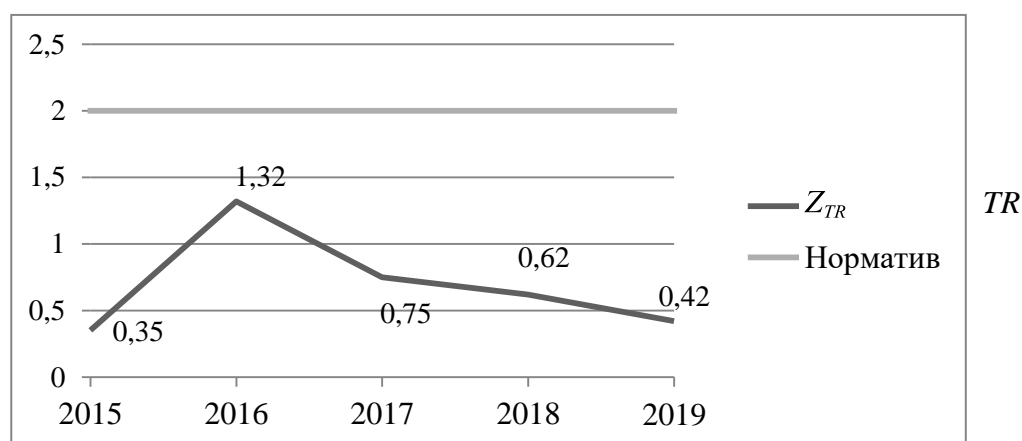


Рисунок 2.8 – Інтегральний показник оцінки рівня економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю О.О. Терещенка

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Таким чином за моделлю О.О. Терещенка можна ідентифікувати загрозу економічної безпеки вищезазначеного підприємства, а значить недостатню

ефективність стратегії. Виключенням був 2016 рік, коли ситуація дещо стабілізувалась, однак фінансова стійкість все ще була порушена. Нормалізувати становище можна було за умови переходу на більш радикальне управління економічною безпекою. Після 2016 року відповідно до моделі підприємству загрожує падіння економічної безпеки, якщо не будуть проведені санаційні заходи. Відповідно до результатів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має проблеми з абсолютною ліквідністю, прибутковістю, оборотністю, що є основними факторами незадовільного стану та неефективності стратегії економічної безпеки. Зокрема протягом 2015-2019 років величина чистих грошових потоків досягала критичного значення, що мало негативний вплив на ліквідність підприємства. Протягом усього звітного періоду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» неефективно використовує свої активи для акумулювання прибутку. Окрім того має місце незадовільна рентабельність реалізації продукції.

Проведемо аналіз використання дискримінантної моделі А.В. Матвійчука відповідно до формули (Г.6). Отримані результати надамо в табл. 2.15.

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності рівня економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю А.В. Матвійчука

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
оборотні активи/необоротні активи	0,080	0,112	0,169	0,143	0,132
чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання	1,796	1,381	1,912	2,673	4,985
чистий дохід від реалізації/власний капітал	1,021	0,567	0,472	0,434	0,482
баланс/чистий дохід від реалізації	1,652	2,664	2,815	2,837	3,063
(оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи	-3,542	-1,689	-0,284	-0,052	0,438
(довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс	0,407	0,338	0,248	0,188	0,322
власний капітал/(забезпечення наступних ви- трат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)	1,456	1,961	3,037	4,321	2,102
<b>Z<sub>M</sub></b>	<b>1,530</b>	<b>1,730</b>	<b>2,618</b>	<b>3,721</b>	<b>2,776</b>

Продовження таблиці 2.13

Рівень економічної безпеки	Низький	Низький	Низький	Стійкий	Низький
----------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Представимо наочно отримані дані та інтегрального показника ріння економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю А.В. Матвійчука на рис. 2.9.

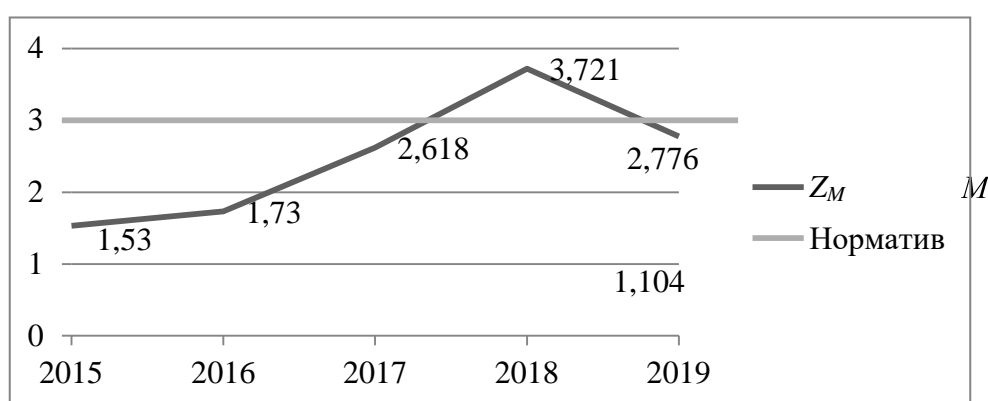


Рисунок 2.9 – Інтегральний показник оцінки рівня економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю А.В.Матвійчука

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

За результатами аналізу протягом останніх 5 років ймовірність економічної небезпеки не спостерігалась. Отже, відповідно до даної моделі підприємство проводить задовільне управління стратегією економічної безпеки. Однак, згідно даної моделі підприємство до 2019 року мало проблеми із забезпеченням оборотних засобів власними коштами, що було вирішальним фактором негативного впливу на його фінансову стійкість. Окрім того має місце низька мобільність активів, оборотність власного капіталу.

Наступним етапом є використання моделі В.П. Мартиненка. Його методика максимально актуальна для досліджуваного підприємства, адже воно відноситься до сфери харчової промисловості, що є головною орієнтацією вищезазначеної моделі.

Проведемо розрахунок коефіцієнту економічної небезпеки для досліджуваного підприємства та подамо результати в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка ефективності рівня економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю В.П. Мартиненка

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
коефіцієнт поточної ліквідності	0,22	0,37	0,78	0,95	1,78
коефіцієнт автономії	0,59	0,66	0,75	0,81	0,68
коефіцієнт рентабельності власних засобів	0,008	0,067	0,021	0,007	0,005
<b>Ki.б.</b>	<b>2,24</b>	<b>2,96</b>	<b>3,40</b>	<b>3,70</b>	<b>4,07</b>
Рівень економічної безпеки	Дуже Низький	Дуже Низький	Дуже Низький	Низький	Низький

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Представимо наочно отримані результати на рис. 2.10.

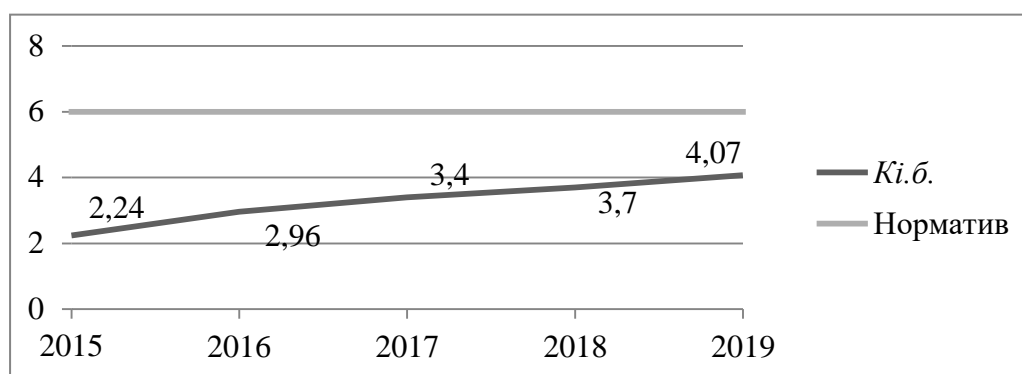


Рисунок 2.10 – Інтегральні оцінки рівня економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю В.П. Мартиненка

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Отже, згідно методики В.П. Мартиненка підприємство з високою ймовірністю може стати банкрутом якщо не перегляне свою стратегію економічної безпеки. Протягом 2015-2019 рр. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», відповідно до значень коефіцієнту, ймовірність економічної небезпеки була максимальною. Це спричинено проблемами з ліквідністю, про що свідчить коефіцієнт поточної ліквідності, та результативністю використання власного капіталу. Протягом всього звітного періоду рентабельність власних засобів є критичною.

Визначивши інтегральні показники на основі застосування вітчизняних моделей було отримано наступні результати: дві з трьох дискримінантних моделей підтвердили загрозу наростання економічної небезпеки. Протягом звітного періоду ймовірність коливалась від високої до дуже високої за моделлю В.П. Мартиненка та О.О. Терещенка. Остання доволі повно описує ймовірність, враховує всі складові фінансового стану, однак має місце широкий інтервал невизначеності нормативних оцінок, що впливає на точність розрахунків. Особливе значення мають дані відповідно до економіко-статистичної моделі В.П. Мартиненка, адже галузева приналежність підприємства відповідає її спеціалізації. Це є основним підтвердженням об'єктивності висновків. Також варто відмітити простоту розрахунків за цією моделлю. Єдиною моделлю, яка вказує на низьку ймовірність банкрутства на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», є дискримінанта функція А.В. Матвійчука. Такий результат може пояснюватися тим, що дана модель виділяє лише два стани підприємства, порівняно з попередніми, що впливає на викривлення оцінки. В цілому, робимо висновок про адекватність вітчизняних дискримінантних моделей, серед них В.П. Мартиненка та О.О. Терещенка як методик діагностування кризового стану та і базису для удосконалення управління стратегії економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [26]

### **2.3 Оцінювання системи стратегічного управління економічною безпекою підприємства**

У сучасних умовах процес успішного функціонування і економічного розвитку вітчизняних підприємств багато в чому залежить від міри забезпечення їх економічної безпеки. Економічна безпека будь - якого підприємства - це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, спроможність швидко усунути різноманітні погрози або пристосуватися до них, якщо вони не мають суттєвого впливу на фінансові результати діяльності.

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї

господарської діяльності. Рівень економічної безпеки підприємств залежить від того, наскільки ефективно керівництво і спеціалісти, зокрема, менеджери спроможні уникнути можливих загроз та ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Роль стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства є істотною, адже разом із корпоративною стратегією окреслює мету, напрямок і перспективи більш передбачуваного розвитку підприємства, що, у свою чергу, є основою гарантування ефективності та стабільності функціонування.

Стратегія економічної безпеки підприємства – це довготривалі, найбільш принципові і важливі установки, плани, наміри керівників (власників) підприємства, спрямовані на створення та постійний розвиток системи економічної безпеки, здатної адекватно протидіяти всім внутрішнім та зовнішнім небезпекам і загрозам його стабільної роботи та розвитку в даний час, а також у найближчій та віддаленій перспективах. Стратегія економічної безпеки підприємства повинна розроблятися з урахуванням реально існуючих і потенційно можливих небезпек і загроз для його діяльності. А також специфіки діяльності й особливостей самого підприємства, існуючих у нього можливостей і прагнення створити систему економічної безпеки певного рівня. Рівень системи економічної безпеки визначається керівниками (власниками) підприємства.

Стратегія економічної безпеки повинна складатися з розділів, які включають основні заходи щодо розвитку системи економічної безпеки. У тому числі: удосконалення матеріально-технічної бази системи економічної безпеки; підвищення професіоналізму кадрового складу штатного підрозділу економічної безпеки; впровадження інноваційних технологій, інструментів, методів і методик протидії, попередження або суттєвого зниження негативного впливу чинників небезпек і загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства; впровадження ефективних механізмів управління і взаємодії внутрішніх і зовнішніх суб'єктів системи економічної безпеки підприємства; розвиток структури системи економічної безпеки підприємства; удосконалення правової бази організації та діяльності системи економічної безпеки.

На сьогодні теоретико-методичне забезпечення стратегічного планування економічної безпеки підприємства залишається недостатньо обґрунтованим. Так,



можна відшукати лише окремі підходи, зокрема Т. Іванюта та О. Заїчковський пропонують лише три типи стратегії економічної безпеки підприємства:

- 1) раптового реагування на загрози;
- 2) прогнозування небезпек та загроз (включаючи цілеспрямоване дослідження економічної та криміногенної ситуації як всередині підприємства, так і в навколишньому середовищі);
- 3) відшкодування завданих збитків [3].

Слабким місцем цього підходу є обмеженість типів стратегії та нечіткість критеріїв їх відокремлення.

У той же час П. Кравчук пропонує використовувати підхід, згідно з яким для забезпечення економічної безпеки підприємства слід користуватися трьома стратегіями: договірною, матричною, комплексною [4].

Головними критеріями диференціації стратегічних підходів до управління економічною безпекою підприємства є такі чинники:

- 1) стан фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання на момент розробки (коригування) стратегій;
- 2) фінансові можливості підприємства щодо політики безпеки.

Концептуально поняття «стратегії» в економічній літературі трактують як:

- 1) мету управління (ідеальну модель підприємства, в якій реалізується бачення його керівників, власників); позицію на ринках (передусім конкурентну участь на ринках, захоплення нових ринків); зразок (джерело прагнення підприємства наблизитися до еталона);
- 2) запланований майбутній результат, напрям розвитку, перспективне уявлення про майбутній стан підприємства, маневр у конкурентній боротьбі;
- 3) визначення основних довгострокових цілей і завдань, ухвалення курсу дій, розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань;
- 4) загальний всебічний план досягнення цілей;
- 5) довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей;
- 6) комплекс прийнятих рішень стосовно розміщення ресурсів і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках;
- 7) узагальнену програму діяльності, спрямовану на досягнення підп-

приємством мети завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів [13].

Стратегічна орієнтація діяльності підприємства є важливою передумовою його функціонування, особливо в ринкових умовах. Проте стратегічне управління повинно стосуватися всіх напрямів діяльності підприємства, зокрема й фінансово-економічної безпеки, незважаючи на те, що в умовах нестабільності соціально-економічного та політичного середовища належне управління безпекою ускладнене низкою проблем, передусім такими, як нестабільність економіки та її державного регулювання, недосконалість і нестабільність правового середовища, значна тінізація ринку і тиск з боку більш потужних конкурентів включно з недобросовісними, прояви рейдерства, недостатність фінансового забезпечення та багато ін. За таких умов при стратегічному управлінні підприємством потрібно враховувати:

- циклічність розвитку та особливості трансформацій вітчизняної економіки, від чого залежить вибір інструментів, методик і моделей безпеки підприємства;
- необхідність використання системного, ситуаційного та цільового підходів при виборі стратегічних пріоритетів розвитку, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища дозволяє окреслити перспективи розвитку з врахуванням ризиків;
- перевірені практикою методи, інструменти і моделі стратегічного управління.

Зазначимо, що діяльність із забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства дозволяє посилити аспект усієї планової роботи, оскільки використовується для обґрунтування не тільки одного рішення, а для сукупності можливих варіантів поведінки суб'єкта господарювання залежно від змін у зовнішньому середовищі. Визначальні завдання фінансово-економічної безпеки у процедурі стратегічного планування розвитку підприємства полягають в оцінці рівня й описі характеристик стану безпеки за кожною стратегічною альтернативою, дослідженні ризиків і чинників впливу на реалізацію стратегії, узгодженні обраної стратегії розвитку підприємства з основами його життєдіяльності при формуванні кінцевої стратегії, моніторингу стану безпеки та врахуванні його зміни при коригуванні економічної стратегії розвитку (рис.1.1).

Стратегія фінансової безпеки підприємства має бути безпосередньо пов'язана з загальною та фінансовою стратегією підприємства. Домінантними сферами забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є стратегії:

- 1) забезпечення росту прибутковості його власного капіталу;
- 2) формування фінансово-економічних ресурсів;
- 3) фінансово-економічної стабільності;
- 4) безпеки інвестиційної діяльності.
- 5) нейтралізації фінансово-економічних ризиків.
- 6) безпеки інноваційної діяльності.
- 7) захисту його конкурентної позиції.
- 8) антикризова стратегія [5].

Відповідно до кожної доміантної сфери забезпечення фінансової безпеки підприємства організовується процес формування стратегічних цілей. Стратегія фінансово-економічної безпеки включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Реалізація цієї стратегії забезпечується завдяки досягненню її основних цілей.

Проведені дослідження яскраво показують, що між стратегією та економічною безпекою підприємства прослідковується певний взаємозв'язок та єдиного висновку щодо цього питання до сих пір немає.

З метою визначення взаємовпливу стратегії та економічної безпеки кондитерських підприємств проаналізовано стан галузі. Сьогодні український кондитерський ринок – це структурований ринок з високою конкуренцією. Він вирізняється високим ступенем консолідації – близько 70% цього ринку займають 8 – 10 лідируючих компаній. Вцілому ринок характеризує висока концентрація: на долю п'ятірки лідерів приходить 50% реалізації кондитерських виробів країни в натуральному виразі.

За оперативними даними Державної служби статистики України у харчовій промисловості після падіння обсягів промислової продукції, що тривало майже рік, починаючи з січня-червня 2018 року забезпечується зростання промислового виробництва. Проте, все ще продовжується тенденція зменшення обсягів виробництва продукції кондитерської промисловості, як наслідок застосування

країнами Митного союзу обмежувальних заходів стосовно імпорту українських кондитерських виробів[8]. Особливо гострою є ситуація з Росією. Наприкінці липня 2018 року цією країною було заборонено імпорт продукції кондитерської корпорації Roshen. Офіційною причиною заборони є твердження російської сторони про знаходження в молочному шоколаді бензопірену. На початку вересня 2019 року Росія відмовилась від українських кондитерських виробів компаній «АВК» та «Конті». В цих солодощах нібито виявили невідповідність до маркування. За 2019 рік, у порівнянні до 2018 роком, зменшено обсяги виробництва шоколаду та готових харчових продуктів, що містять какао – на 2,7 % (вироблено 328 тис. тонн); виробів кондитерських цукрових (у т.ч. білий шоколад), що не містять какао – на 8,7 % (вироблено 197 тис. тонн). За десять місяців 2019 року у порівнянні до відповідного періоду 2018 року зменшено виробництво шоколаду та готових харчових продуктів, що містять какао – на 29,3 % (вироблено 185 тис. тонн) та виробів кондитерських цукрових (у т.ч. білий шоколад), що не містять какао – на 10,8% (вироблено 149 тис. тонн) [8].

На ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» діє стабілізаційна стратегія економічної безпеки підприємства.

При зниженні рівня безпеки визначаються резерви скорочення витрат (виведення з обігу неліквідних активів, що не використовуються). Проводиться концентрація фінансово-інвестиційних ресурсів на реалізації інноваційноорієнтованого розвитку із можливим залученням додаткових кредитних коштів для отримання прибутку у короткостроковому періоді та стабілізації стану підприємства. Іншим джерелом вивільнення коштів є аналіз та корегування організаційної структури. Управлінська діяльність концентрується на застосуванні жорсткого авторитарного стилю, що дозволяє скоротити терміни реалізації та підвищити ефективність розроблених заходів. Цьому має сприяти використання сильних сторін сформованої на попередніх етапах корпоративної культури. Кадрова політика спрямовується на економію витрат за рахунок скорочення другорядних посад, а також посилення відповідальності за виконання працівниками обов'язків. Основним завданням стає зацікавлення працівників у виконанні власних функцій, оскільки стимулювання праці при нестачі фінансування призводить до стрімкого погіршення соціально-психологічного

клімату та порушення виконання встановлених завдань. Вирішення цієї проблеми засноване на участі працівників у результатах діяльності підприємства. Виробництво же передбачає концентрацію на пріоритетних видах продукції, що є основою доходів, джерелом резервів стає посилення контролю над використанням сировини. Важливим аспектом реалізації продукції виступає впровадження товарної та цінової політики на користь споживачів, що дозволяє залишитися у найбільш привабливих ринкових нішах і зберегти доходи на задовільному рівні. Для просування продукції на пріоритетні сегменти застосовується спеціалізована комунікаційна політика. Відбувається скорочення другорядних і підтримка основних збутових та дилерських мереж, а також пошук перспектив їх подальшого розвитку. Для забезпечення комерційної безпеки відбувається, при необхідності, переорієнтація на нові джерела постачання ресурсів. У контексті підтримки силової безпеки на підприємстві здійснюється посилення вимог до діючої контрольно-пропускної системи з метою запобігання втрат майна через несанкціоновані навмисні або ненавмисні дії персоналу.

У сфері кадрової політики за основу обирається зниження плинності кадрів, застосування стимулювання за рахунок участі працівників у результатах і впровадження колективної відповідальності за виконання завдань. Якщо ж зниження рівня економічної безпеки викликано станом основних виробничих засобів підприємства, а не низькою ефективністю збутової діяльності, пріоритетом стає створення умов оновлення фондів із залученням кредитних коштів. У відносинах із безпосередніми контрагентами дієвим інструментом виступає товарне кредитування, при чому як з однієї, так і з іншої сторони. Загалом діяльність у процесі реалізації стратегії має здійснюватися відповідно до чинного законодавства, а виробництво супроводжуватися контролем за дотриманням встановлених екологічних норм і нормативів, а також положень із охорони праці.

Фінансова складова як внутрішньовиробнича функціональна складова економічної безпеки вважається головною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи. Про ослаблення фінансової складової економічної безпеки свідчать:

- зниження ліквідності підприємства;

- збільшення кредиторської та дебіторської заборгованості;
- зниження фінансової стійкості.

Для оцінки рівня ефективності використання ресурсів підприємства, як правило, використовують різні показники обіговості. Найважливішими показниками економічної безпеки підприємств є прибуток і рентабельність. Прибуток є найважливішим узагальнюючим показником, що характеризує кінцевий результат діяльності підприємства. Від розміру прибутку, отриманого підприємством, залежить формування оборотних засобів, виконання зобов'язань перед бюджетом, платоспроможність підприємства тощо. З погляду економічної безпеки ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» класифікується як достатньо безпечне підприємство.

Для підприємств кондитерської галузі важливою складовою є техніко-технологічна безпека, яка полягає у рівні відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найкращим світовим аналогам за оптимізації витрат. Вагомим показником, що характеризує технічний стан основних засобів, є коефіцієнт зношування. Доповненням цього показника до 100% (або одиниці) є коефіцієнт придатності основних засобів, (граничне значення коефіцієнта придатності має бути не менше 50%). На підприємстві ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» коефіцієнт придатності основних засобів на досить високому рівні, що є позитивним явищем для підприємства на рівні економічної безпеки.

Робота на фабриці «Рошен» неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечуватиме режим нормального функціонування фабрики, але і закладе фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлені робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг. Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним з ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері. На мій погляд, основну увагу у сфері управління персоналом фабрики «Roshen» необхідно, в першу чергу звернути саме на питання добору високваліфікованого

персоналу. Адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим паче досягти завоювання більшої частки ринку.

Фабриці «Рошен» слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

- Кадрове планування. Відбиваючи політику і стратегію організації, визначатиме якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

- Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання. Дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

- Система стимулювання. Дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

- Організаційна культура. Порядки, норми поведінки і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

- Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але і забезпечити їхнє м'яке входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

- Навчання - це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно направлено як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Однак для того, щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і роботою по пошуку і добору персоналу для заповнення вакансій, що маютьсся в організації, не була декларована лише на папері, необхідна визначена структура служби управління персоналом.

Гарні результати дає досвід багатьох українських підприємств, коли в єдину службу управління персоналом поєднуються відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічна служба. Ефективність діяльності по пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і кінчаючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

На ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» функціонує система економічної безпеки і відповідно створений відділ економічної безпеки підприємства. Організаційна структура відділу економічної безпеки на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» зображено на рисунку 2.11



Рис. 2.11 Організаційна структура відділу економічної безпеки на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»

(Розроблено автором)

Основні функції СБП, що підпорядковується Генеральному директору є нівелювання ризиків та перешкод ведення суб'єктом господарювання підприємницької діяльності:



- внутрішніх (втрата значних фінансових ресурсів через недостатньо ефективне управління ними; умисні неправомірні дії чи бездіяльність працівників підприємства; критичне відставання від конкурентів за рівнем техніко-технологічного забезпечення та техніко-технологічної модернізації; істотне зменшення попиту, зумовлене помилками при обранні ринкових сегментів; втрати внаслідок низького рівня фізичного захисту персоналу, майна підприємства, порушення пропускового та внутрішньо-об'єктного режимів);

- зовнішніх (ускладнення доступу та збільшення вартості фінансових ресурсів; непередбачувані зміни ринкової кон'юнктури; погіршення дисципліни поставок; негативні дії суб'єктів ринку;; форс-мажорні обставини включно з загостренням внутрішньополітичної ситуації, націоналізацією, конфіскацією товарів і підприємств, введенням ембарго; істотне збільшення вартості програмного забезпечення; розголошення третіми особами конфіденційної інформації, що завдає шкоди фінансово-господарській діяльності підприємства; природно-кліматичні та техногенні форс-мажорні обставини; втрати через дії кримінальних угруповань, рейдерство).

Основні функції СБП відображені на рис.2.12

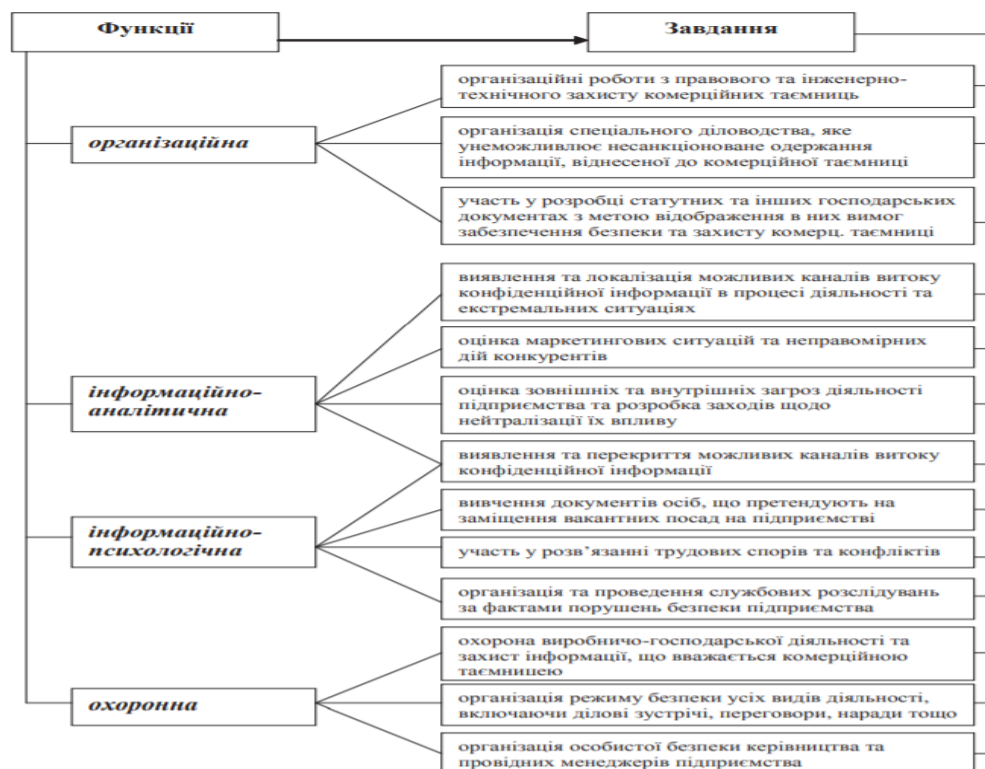


Рис.2.12 Функції служби економічної безпеки на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»

У нормативних документах з організації діяльності СБП виокремлюють конкретні об'єкти, що підлягають захисту від потенційних загроз і протиправних посягань, такі як:

- персонал (керівники підрозділів підприємства, персонал, який володіє інформацією, що становить комерційну таємницю);
- матеріальні засоби праці та фінансові кошти (приміщення, споруди, устаткування, транспорт, валюта, коштовні речі, фінансові документи);
- інформаційні ресурси з обмеженим доступом;
- засоби та системи комп'ютеризації діяльності підприємства;
- технічні засоби та системи охорони й захисту матеріальних та інформаційних ресурсів.

Отже, ефективна діяльність служби економічної безпеки в загальній організаційній структури підприємства є запорукою якісної організації раціональної роботи персоналу, від якого залежить виконання завдань та досягнення цілей у процесі управління безпекою банківської установи.

## **Висновки до розділу 2**

Для аналізу стратегії економічної безпеки було обрано підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що відноситься до сфери матеріального виробництва в галузі торгівлі та громадського харчування і спеціалізується на виготовленні шоколаду, цукерок, тістечок, тортів, кексів, печива, крекерів, мармеладу, пастили, зефіру, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній».

Проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства, який показав, що показники ефективності використання оборотних фондів підприємства покращились порівняно з попередніми звітними періодами. Однак на підприємстві все ще має місце низька мобільність активів та відносна нестійкість його фінансового стану. Аналіз основних фондів показав нерациональне використання даних ресурсів. Щодо кадрових ресурсів, то відбувається розширення штату працівників. Продуктивність праці та

кваліфікація персоналу знаходиться на високому рівні. В 2019 р. збільшилися обсяги виробництва та реалізації продукції, порівняно з попередніми роками, однак з 2018 року відбувається підвищення її собівартості. Це свідчить про необхідність перегляду підприємством витратної політики. В структурі собівартості основну частину видатків складають оплата праці та матеріальні витрати. За підсумками 2016 року чистий прибуток зріс в 9 разів по відношенню до 2015 р. Натомість з 2017 р. і до тепер фінансовий результат щорічно зменшується, на що впливає зміна в обсягах виробництва та реалізації продукції, величина собівартості та витрат на адміністрування, збут та інших операційних.

Було оцінено стан ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності діяльності. За показниками ліквідності підприємство має задовільний стан. Виключенням є коефіцієнт абсолютної ліквідності, однак він близький до нормативних значень. Аналогічні результати дали показники фінансової стійкості - майже всі з них знаходяться в межах норми, однак має місце погіршення результатів в останньому звітному році. Виключенням є маневреність власного капіталу, що свідчить про недостатність частки вкладеного власного капіталу для фінансування діяльності підприємства. Рівень ділової активності показав, що підприємство почало більш ефективно, порівняно з минулими звітними періодами, використовувати свої оборотні та основні фонди, матеріальні запаси, власний капітал. Окрім того на кінець звітного періоду спостерігається тенденція щодо скорочення терміну погашення платіжних зобов'язань, а також пришвидшення оборотності дебіторської заборгованості, що є позитивним явищем. Однак показники ділової активності все ще залишаються на низькому рівні. Аналіз величин рентабельності, таких як рентабельність діяльності, продукції, активів та капіталу, показав, що підприємство має критичну прибутковість, тобто фабрика здійснює неефективні капіталовкладення та виробництво, нераціонально використовує наявні активи та має низьку доходність на одиницю продукції.

Аналіз предмету дослідження магістерської дисертації за допомогою експрес-діагностики та дискримінантного аналізу виявив наступні результати: ідентифіковано слабкі показники економічної безпеки підприємства. Протягом 2015-2019 років мало місце застосування використання діє стабілізаційна

стратегія економічної безпеки підприємства, однак вона не є ефективною та потребує удосконалення інструментів управління, перегляду стратегічних заходів. За показниками останнього звітнього року ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» суттєво зменшила розвиток кризових явищ, однак ймовірність погіршення існуючої ситуації все ще висока, що підтверджують дискримінантні статистичні моделі. В першій частині дослідження для аналізу було обрано вітчизняні моделі, а саме О.О. Терещенка, А.В. Матвійчука та В.П. Мартиненка. Дві з трьох моделей вказали на загрозу кризових явищ, відповідно на необхідність перегляду стратегічних дій в рамках антикризового управління. Модель А.В. Матвійчука не відображає реальний стан підприємства, тому не є рекомендованою до використання в прогнозування і моніторингу його стану. На основі цього робимо висновок про неефективний менеджмент економічної безпеки. Однак для діагностування кризових явищ та дієвості антикризових заходів зарубіжні моделі рекомендовано до використання лише паралельно із українськими.

Ключовими проблемними аспектами відповідно до результатів експрес-діагностики та дискримінантного аналізу в 2017 році є абсолютна ліквідність, використання власного капіталу, негативні тенденції фінансової стійкості, низька прибутковість діяльності.

Отже, для того, щоб в довгостроковій перспективі захистити підприємство від потенційної загрози настання кризи, основною рекомендацією є перегляд заходів в рамках стратегії економічної безпеки, яка наразі не є достатньо ефективною

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА(НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «РОШЕН»)**

### **3.1 Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства**

Стратегія економічної безпеки підприємства – це довготривалі, найбільш принципові і важливі установки, плани, наміри керівників (власників) підприємства, спрямовані на створення та постійний розвиток системи економічної безпеки, здатної адекватно протидіяти всім внутрішнім та зовнішнім небезпекам і загрозам його стабільної роботи та розвитку в даний час, а також у найближчій та віддаленій перспективах.

Стратегія економічної безпеки підприємства повинна розроблятися з урахуванням реально існуючих і потенційно можливих небезпек і загроз для його діяльності. А також специфіки діяльності й особливостей самого підприємства, існуючих у нього можливостей і прагнення створити систему економічної безпеки певного рівня. Рівень системи економічної безпеки визначається керівниками (власниками) підприємства.

Основний зміст і напрямки стратегії економічної безпеки визначають керівники (власники) підприємства, вони ж очолюють створену групу з її розробці.

До складу групи розробників можуть входити керівники та провідні фахівці структурних підрозділів підприємства, в тому числі його штатного підрозділу економічної безпеки.

Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства за своєю суттю є елементом стратегічного управління, тобто, багатопланового, формально- поведінкового управлінського процесу, який допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. Це процес, за допомогою якого апарат управління підприємством здійснює довгострокове керівництво підприємством, визначає цілі діяльності, розробляє стратегію їх досягнення, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечує виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

Процес розроблення стратегій забезпечення економічної безпеки може відбуватися двома шляхами:

- 1) “Зверху-вниз”, при якому керівництво підприємства ініціює процес розроблення стратегій і уповноважують відділ економічної безпеки на розроблення стратегії з подальшим її погодженням;
- 2) “Знизу-вверх”, при якому процес розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки ініціюється структурним підрозділом, який відповідає за забезпечення економічної безпеки.

Найважливішим завданням стратегічного управління в сфері економічної безпеки є ефективна реалізація прийнятої стратегії. Завдання реалізації стратегії економічної безпеки полягає в правильній оцінці її місця у загальній стратегії підприємства, а також у професійному виконанні в намічені терміни всіх запланованих заходів та отримання необхідних результатів.

Зважаючи на динамічний розвиток і зміну середовища функціонування сучасних організацій стає важко знайти аргументи проти того, щоб створювати на середніх і великих підприємствах структурні підрозділи, які б відповідали за діяльність у сфері забезпечення економічної безпеки. Ідея про практичну необхідність створення такого самостійного об'єкту в організаційній структурі підприємства повинна бути обговорена, ще на етапі рішення про створення підприємства.

У першу чергу на це впливає розмір і специфіка діяльності майбутнього підприємства. Для багатьох підприємств створення окремого підрозділу який займається економічною безпекою підприємства не є пріоритетним напрямком роботи що в майбутньому може значно вплинути на економічну успішність роботи організації. Найчастіше нехтування цією важливою функціональною частиною підприємства призв одить до погіршення роботи підприємства або, найчастіше, навіть до падіння економічної безпеки. На підприємстві ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» уже існує стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства, проте визначивши показники рівня економічної безпеки у 2 розділі можна зробити висновки, що вона потребує удосконалення.

Удосконалення стратегії забезпечення економічної безпеки, передбачає використання сукупності заходів, які тісно пов'язані між собою. Вони

здійснюються для покращення захисту від дій, які можуть значно викликати економічні втрати в процесі функціонування підприємства. Враховуючи проведені теоретичне і практичне дослідження була розроблена загальна схема зміни системи економічної безпеки підприємства (СЕБП) для забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Формування системи економічної безпеки підприємства  
ПРАТ «Рошен»

*(Розроблено автором)*

Стратегія формування системи економічної безпеки підприємства передбачає застосування конкретних процедур і виконання конкретних дій. Система економічної безпеки не може бути шаблонною для всіх підприємств. Кожне підприємство обирає для себе стратегію і тактику та варіанти забезпечення економічної безпеки. Удосконалення методів аналітичної та силової роботи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає розвитку аналітичних функцій всіх служб підприємства.

Для початку потрібно провести деякі підготовчі роботи на підприємстві. Вони допоможуть визначитись з типом організації СЕБП. Для виконання цієї роботи на підприємстві повинна бути визначена відповідальна особа яка буде керувати не тільки цим етапом, а в майбутньому може стати керівником новоствореного

структурного підрозділу. Основні аспекти, які потрібно врахувати перед початком проектування СЕБП подано на рис. 3.2.

Розробка економічно доцільного проекту впровадження СЕБП передбачає ліквідацію виявлених на підготовчому етапі недоліків;

- пошук варіантів щодо модернізації системи безпеки та розрахунок потрібних ресурсів;
- планування матеріальних втрат.

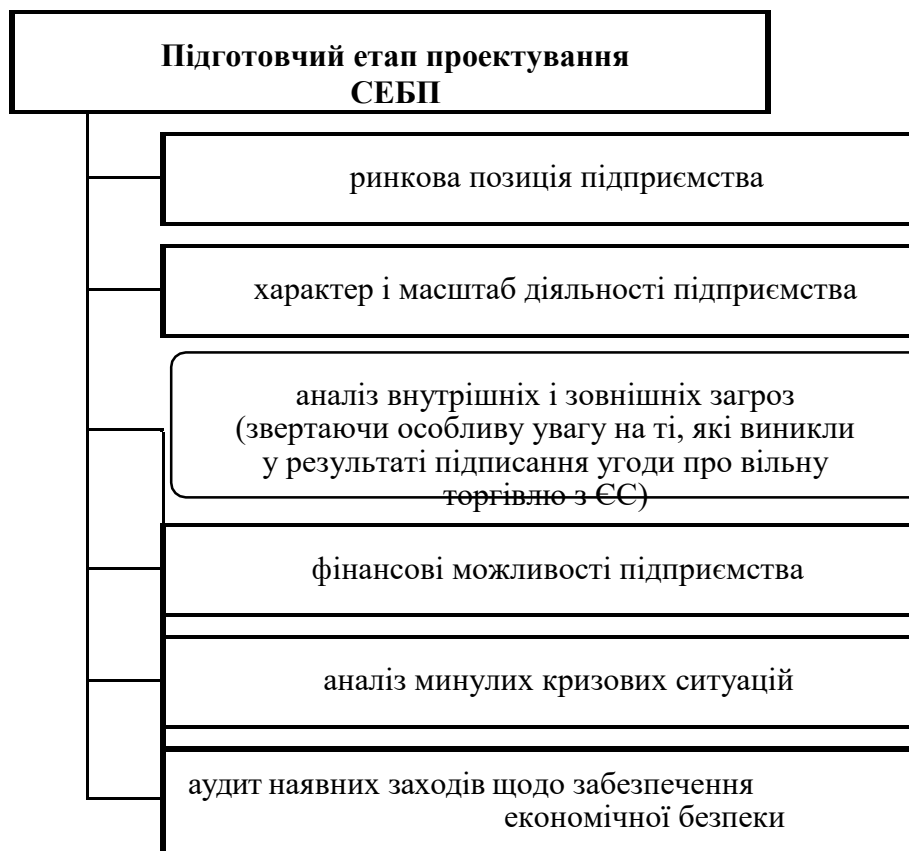


Рис. 3.2. Підготовчий етап проектування СЕБП на підприємстві

ПРАТ «Рошен»

*(Розроблено автором)*

На цьому етапі також потрібно обґрунтувати доцільність або недоцільність удосконалення такої служби враховуючи можливі збитки у разі неповернення дебіторської заборгованості, крадіжок товарів, витоку важливої інформації про діяльність підприємства, негативних дій правоохоронних чи державних органів та інших негативних економічних дій. Добре організована СЕБП здатна значно зменшити збитки у цьому напрямку.

Перед початком удосконалення системи управління економічною безпекою підприємства ПРАТ «Рошен» було визначено основні завданням які повинна



виконувати нова система економічної безпеки підприємства для забезпечення основної стратегії економічної безпеки підприємства:

- охорона інтересів і прав організації та її працівників;
- моніторинг стану зовнішнього середовища підприємства;
- визначення можливих загроз економічній безпеці та впровадження необхідних заходів для попередження або зменшення деструктивних дій на діяльність підприємства;
- ідентифікація потенційних клієнтів, партнерів та конкурентів;
- захист конфіденційної інформації;
- прогнозування розвитку ринку на якому працює підприємство та визначення можливостей виходу на нові ринки;
- розробка заходів для підвищення іміджу і ділової репутації підприємства;
- контроль за ефективністю функціонування підприємства в цілому.

Для виконання даних функцій потрібно додатково ввести до існуючої служби економічної безпеки новий відділ, який буде складатися з 2 фахівців, а саме: відділ розвідки та контррозвідки. Головними функціями відділу розвідки та контррозвідки є

- забезпечення стратегічного менеджменту фірми, її генеральної, зокрема, маркетингової стратегії (або стратегій)
- забезпечення інформацією попереджувального характеру, інформацією, що надає конкурентні переваги (стратегічного або тактичного характеру), інформацією, що дає змогу ухвалювати раціональні рішення, адекватні до оперативної обстановки, що складається в умовах навколишнього конкурентно-агресивного середовища
- для захисту і забезпечення безпеки суб'єкта підприємницької діяльності від груп ризиків, що виникають внаслідок негативної дії супротивного оточення на суб'єкт захисту, основними з яких є протиправна діяльність конкурентів, кримінальних структур, прояв фактів промислового (комерційного) шпигунства, шахрайства та інших ворожих діянь

Діяльність, направлена на забезпечення стратегії і комерційного успіху підприємства, здійснювана з метою придбання стратегічної (тактичної або кон-

курентної) переваги над потенційним супротивником (конкурентом тощо), виявлення можливих ризиків і нових можливостей для підприємства і управління ними – ось що таке реальна розвідувальна діяльність

Віднесення функцій конкурентної розвідки до компетенції служби безпеки правомірне, коли конкурент намагається здійснити насильницьке придушення компанії, що полягає у злочинних посяганнях на майно, життя і здоров'я персоналу підприємства, і є помилковим, коли йдеться про конкурентний вплив або стандартну конкурентну боротьбу некримінальними методами. В останньому випадку дії, що можливо представляють для компанії істотну небезпеку, не підпадають під компетенцію служби безпеки і залишаються поза полем її зору

Нині у українському підприємництві приклади розвідки для придбання конкурентних (стратегічних) переваг зустрічаються дуже рідко, швидше, як виняток, проте саме така розвідувальна діяльність забезпечує найбільший ресурс виживання і розвитку компанії в умовах агресивного навколишнього і конкурентного середовища. Нова структура СЕБП на підприємстві «Кондитерська фабрика «Рошен» відображена на рис.3.3



Рис.3.3 Нова структура СЕБП на підприємстві «Кондитерська фабрика «Рошен» відображена

*(Джерело розроблене автором)*

Визначеність завдань і окресленість основних параметрів яким повинна відповідати економічна безпека підприємства дозволяє перейти до побудови організаційної структури служби економічної безпеки. Класична структура служби економічної безпеки повинна включати в себе: підрозділ охорони, інформаційно-аналітичний підрозділ, підрозділ внутрішньої безпеки; підрозділ захисту

конфіденційної інформації; експертний підрозділ. Варто зазначити, що в процесі затвердження і узгодження системи безпеки повинні брати участь керівник підприємства і керівники усіх структурних підрозділів.

Проаналізовані етапи алгоритму формування системи економічної безпеки підприємства та визначена можлива структура служби дає можливість визначитись з суб'єктами і об'єктами економічної безпеки. Об'єкт і суб'єкт системи забезпечення економічної безпеки підприємства тісно взаємопов'язані. Стабільний і високопродуктивний економічний стан підприємства ПРАТ «Рошен» виступає об'єктом для системи забезпечення економічної безпеки. Ресурси ж підприємства: матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові та інші, виступають конкретними об'єктами захисту. Аналіз основних суб'єктів, які можуть впливати на формування ефективної системи управління економічною безпекою було детально охарактеризовано в п.2.1. цієї роботи.

Нова система економічної безпеки на підприємстві ПРАТ «Рошен» повинна працювати у двох режимах – звичайному і надзвичайному. У звичайному режимі коли все відбувається без суттєвих загроз для роботи організації, система виконує профілактичні та інформаційні функції. Ведеться робота щодо прогнозування та попередження загроз, а робота усіх структурних підрозділів підприємства ведеться на звичайному рівні. Під час виникнення локальних загроз проводиться їх вирішення у робочому темпі. Основні загрози локального характеру для підприємства ПРАТ «Рошен» подано на рис. 3.3.

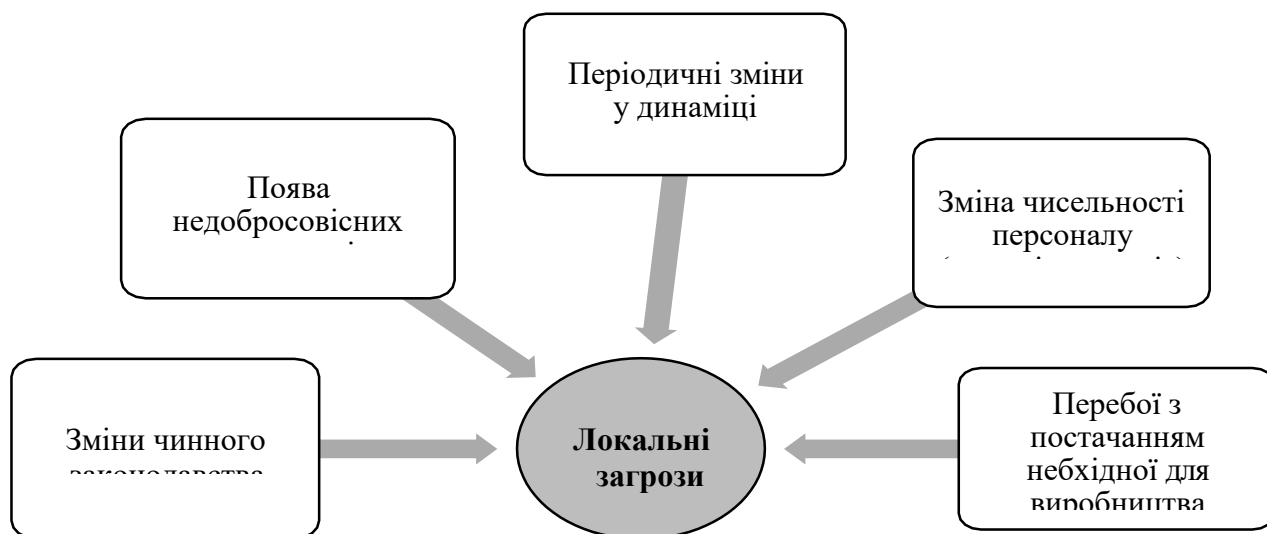


Рис. 3.3. Загрози локального характеру для ПРАТ «Рошен»

(Розроблено автором)

Під час надзвичайних ситуацій можуть виникати дуже серйозні загрози з високою ймовірністю шкоди для підприємства. У такому випадку на підприємстві ПРАТ «Рошен» в складі системи економічної безпеки, повинна бути група високо кваліфікованих працівників, що мають бути обізнані у найбільш широкому колі проблем і способами їх подолання.

Заключним етапом формування системи економічної безпеки підприємства є впровадження заходів щодо ефективного контролю за діяльністю відділу. Систему контролю потрібно будувати враховуючи специфіку роботи підприємств харчової промисловості. Якщо впродовж певного часу результати роботи по забезпеченню економічної безпеки підприємства визначаються як не задовільні тоді варто повернутися до етапу розробки економічно доцільного проекту.

У довгостроковій перспективі впровадження ефективної системи економічної безпеки на підприємстві ПРАТ «Рошен» допоможе керівництву і персоналу організації бути готовими до непередбачуваних обставин як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Саме підприємства з ефективним і високим рівнем економічної безпеки мають позитивну економічну віддачу не тільки через зменшення витрат у зв'язку з непередбачуваними обставинами але і завдяки комплексному підвищенню загального рівня економічної безпеки підприємства.

Кожен суб'єкт господарювання має на меті досягнення поставлених цілей і задач, закріплення на ринку, забезпечення стабільного розвитку. Але в умовах фінансово-економічної кризи, що існує наразі в українській економіці, підприємства корпоративного сектору мають нестійкий фінансовий стан та низький рівень економічної безпеки. Зовнішні і внутрішні фактори такі, як недостатність вільних фінансових ресурсів, часті коливання кон'юнктури фінансового ринку, нестабільністю та мінливістю навколишнього середовища, непостійність державної економічної політики, мають негативні наслідки, для подолання яких необхідні заходи щодо забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Цей процес повинен мати стратегічний характер, а для впровадження відповідних заходів необхідно розробити стратегію економічної безпеки.

Розробка стратегії економічної безпеки має виконуватися етапами. Перший головний етап – аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Наступний етап доцільно назвати визначення глобальної цілі діяльності підприємства. Третім етапом доцільно виявити резерви підвищення ефективності економічної безпеки, можливостей операційної діяльності і зовнішніх небезпек. Четвертий моделювання сценаріїв ймовірних подій та вибір стратегії. П'ятий тактичне планування та оперативне планування. Завершальний етап це контроль за виконанням та результатами реалізації стратегії. Послідовність зазначених етапів розробки і реалізації стратегії економічної безпеки повинна мати гнучкий характер аби при необхідності можливо було уточнювати і деталізувати заходи з урахуванням особливостей економічної діяльності підприємства. Етапи розробки стратегії економічної безпеки на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» зображені на рис. 3.4

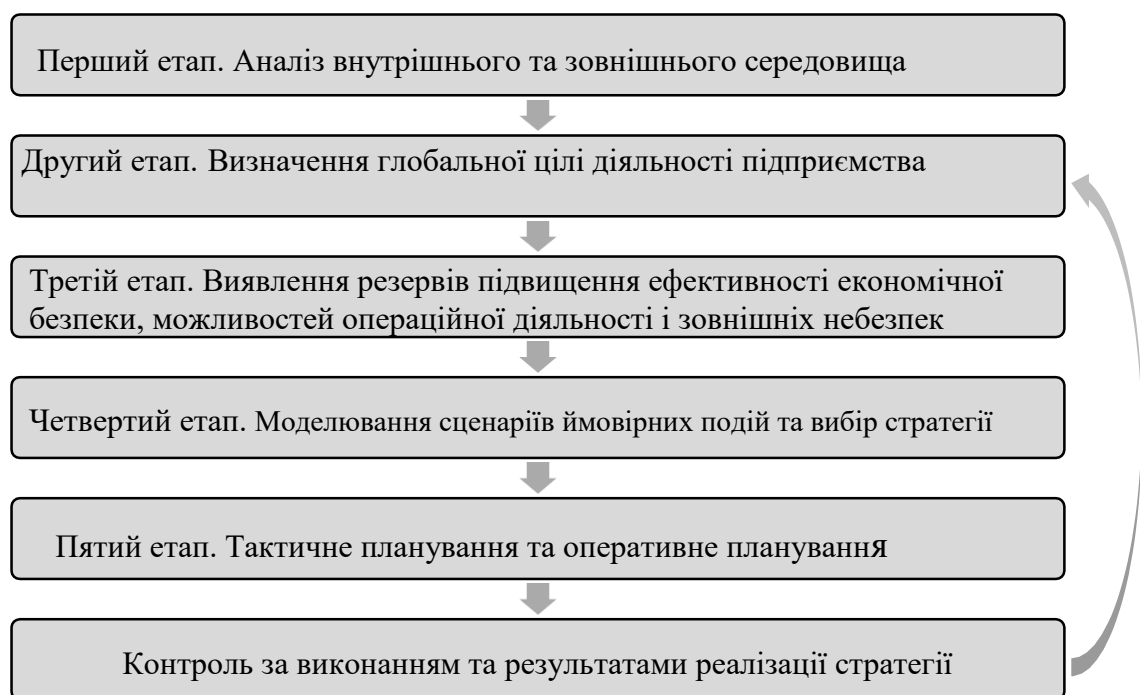


Рис.3.4 Етапи розробки стратегії економічної безпеки на підприємстві ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»»

*(Джерело розроблено автором)*

Таким чином, механізм підвищення економічної безпеки підприємства передбачає досягнення ефективних параметрів функціонування, збереження виробничого і кадрового потенціалу, а все це можна досягнути при правильному вибора вектору стратегії економічної безпеки підприємства .

Моделювання системи економічної безпеки підприємства доволі складний процес. Надійна система економічної безпеки підприємства можлива лише за умови

використання комплексного і системного підходу. Ця система надає можливість оцінити перспективи розвитку підприємства, розробити його тактику і стратегію, зменшити негативний вплив загроз та небезпек.

### 3.2. Механізм реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Для сучасної економіки України характерні ринкові процеси пов'язані з негативним впливом фінансово-економічної кризи, переплетеність та складність ринкових процесів характеризують взаємовплив та взаємопроникнення елементів, чинників, умов внутрішнього та зовнішнього середовищ. Саме всі ці фактори можуть стати каталізатором для виникнення загроз у різних сферах діяльності підприємства..

Одним із основних завдань роботи працівників які займаються економічною безпекою на підприємстві є розроблення механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 3.5.).

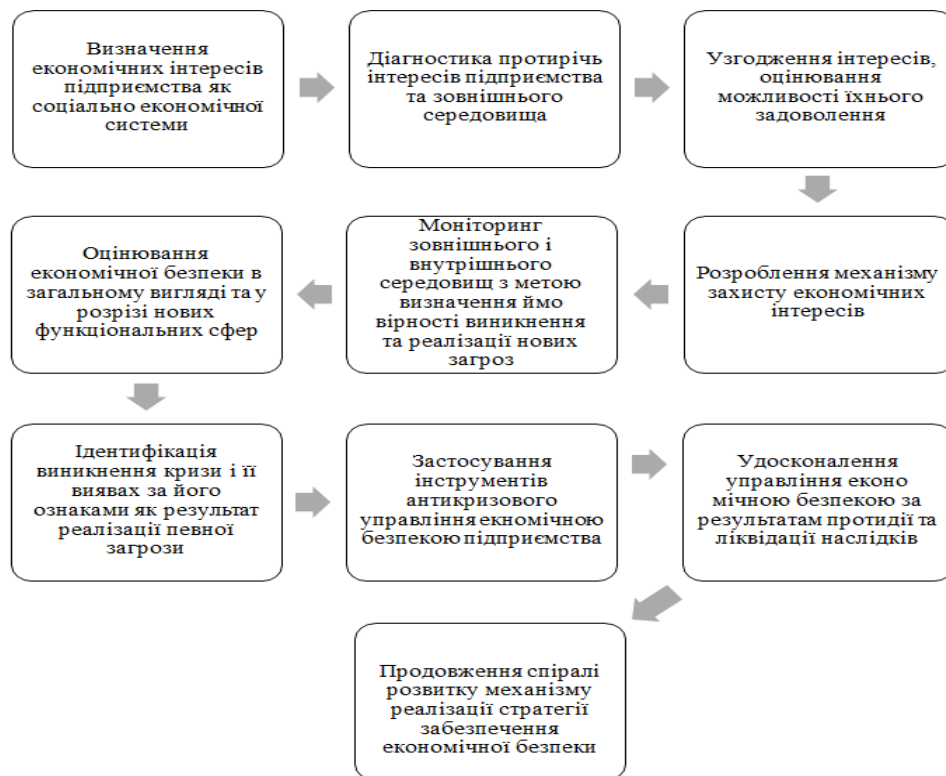


Рис. 3.5. Механізм реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства ПАТ «Рошен»

(Розроблено автором)

Підприємство як соціально економічна система функціонує у мінливому середовищі яке ніколи не буває стабільним. Продуктивна діяльність підприємства передбачає можливість адекватно реагувати на зміни цього середовища. Невдала або несвоєчасна реакція може спричинити великі збитки. Визначення чинників зовнішнього і внутрішнього середовища стає важливою частиною для побудови і створення цілісної структури економічної безпеки підприємства. Позицію стратегії економічної безпеки підприємства у загальній структурі механізму управління економічної безпеки підприємства можна побачити на рисунку 3.6

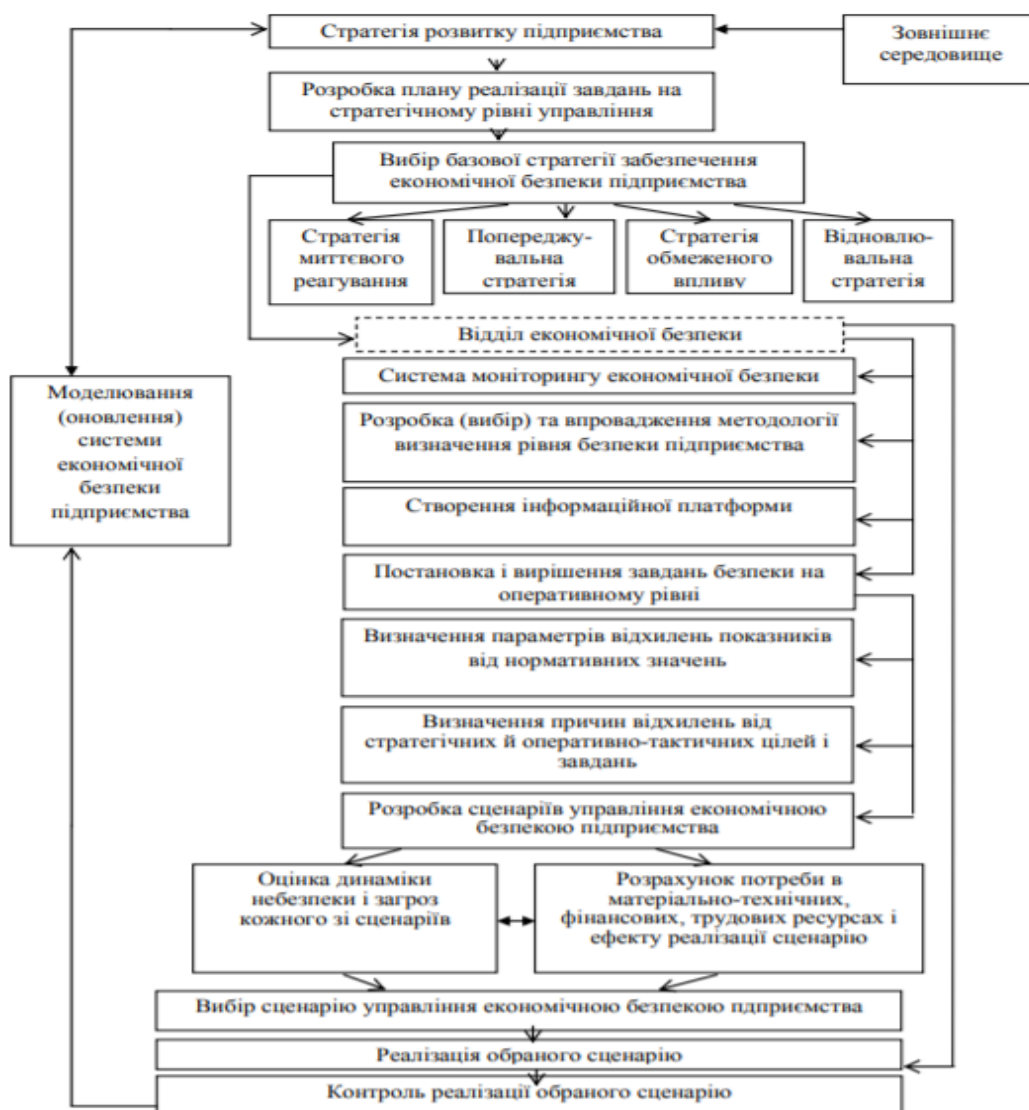


Рис.3.6 Структура механізму стратегічного управління управління економічною безпекою підприємства

(Розроблено автором)

З метою забезпечення стратегії економічної безпеки на всіх рівнях ПАТ «Рошен» має здійснювати структурування та комбінування елементів системи економічної

безпеки.

Перманентна інтенсифікація факторів, що загрожують економічній безпеці та стратегії підприємства й обумовлюють його депресивний розвиток, таким чином було б доречно створити систему моніторингу економічної безпеки на підприємстві з метою завчасного попередження небезпеки, що загрожує, і вживання необхідних заходів захисту й протидії.

Основні етапи постійного моніторингу рівня економічної безпеки підприємства було систематизовано та подано на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Етапи моніторингу рівня економічної безпеки підприємства  
ПАТ «Рошен»

*(Розроблено автором)*

Моніторинг економічної безпеки підприємства повинен бути результатом взаємодії всіх зацікавлених служб підприємства. При здійсненні моніторингу повинен діяти принцип безперервності спостереження за станом об'єкта моніторингу з урахуванням фактичного стану й тенденцій розвитку його потенціалу, а також загального розвитку економіки, політичної обстановки й дії інших загальносистемних факторів. За результатами систематичного моніторингу буде отримано інформацію



про загрози економічній безпеці та стратегії підприємства, стан зовнішнього середовища, проведено моделювання впливу можливих загроз на операційну діяльність підприємства, зпрогнозовано наслідки і визначити варіанти можливої протидії.

Після підписання угоди про зону вільної торгівлі з ЄС українські підприємства легкої промисловості отримали як низку можливостей так і загроз. В першу чергу це стосується ввізного мита на текстиль та одяг. Найважливішим є той факт, що для підприємств відкрився новий привабливий ринок. Часто цей відкритий ринок може приносити великі проблеми. Саме тому, оцінюючи стан економічної безпеки на підприємстві ПАТ «Рошен» потрібно проводити моніторинг зовнішнього середовища враховуючи вплив європейського ринку.

Для забезпечення стабільного стану економічної безпеки підприємства ПАТ «Рошен» важливо впровадити нову якісну стратегію в сфері економічної безпеки для реального підвищення її рівня. Охорона комерційної таємниці є обов'язковою умовою збереження стабільних позицій фірми, високого прибутку і стабільності. Зарубіжний досвід показує, що недбале ставлення до цих питань може призвести до втрати до 30% виручки. Для збереження комерційної таємниці, захисту персоналу і керівництва організації, забезпечення її інформаційної безпеки потрібно створити відповідну технічну базу.

Перевірка партнерів, контрагентів грає важливу роль в забезпеченні безпечної роботи підприємства. Економія в цьому плані може призвести до значних економічних втрат. Відсікання ненадійних партнерів є важливою функцією групи, що займається економічною безпекою на підприємстві ПАТ «Рошен». Послідовна робота у цьому напрямку зможе не тільки поліпшити загальний стан економічної безпеки, а й можливо підвищити рівень якості продукції і знизити загальновиробничі витрати.

Для підвищення фінансової стабільності на підприємстві ПАТ «Рошен» доцільним є проведення періодичного прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища та корегування стратегії економічної безпеки. Прогнозування загроз, як один з основних елементів управління фінансовою стабільністю підприємства, може містити наступні етапи:

- перелік загальних та специфічних параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, за якими ведуть спостереження;
- періодичність спостереження параметрів стану зовнішнього та внутрішнього середовища;
- сукупність методів аналізу можливих наслідків економічних явищ, які можуть спричинити кризовий стан підприємства;
- сукупність методів визначення «контрольних точок» у послідовності економічних явищ;
- сукупність методів економічного аналізу, які дозволяють узагальнити результати оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства відносно можливості досягнення його місії;
- розробка управлінських рішень протидії загрозам.

Терміни проведення прогнозування загроз залежить від потреб підприємства і тенденцій змін на ринку. Час між двома послідовним спостереженнями також має великий вплив на точність передбачень, адже чим коротший проміжок часу – тим більша ймовірність правильної оцінки. Також потрібно враховувати і той факт, що чим частішими будуть спостереження, тим більшими будуть витрати підприємства. Особливу увагу, при проведенні прогнозування загроз, варто звернути на використання методу «контрольних точок». Їх визначення ґрунтується на дослідженні впливу відхилень на витрати та прибуток. Як правило «контрольні точки» визначаються певними структурними підрозділами - «центрами витрат» або «центрами прибутку».

«Центри витрат» - це місця на підприємстві ПАТ «Рошен» де концентруються найбільші за величиною виробничі та трансакційні витрати, а «центри прибутку» - підрозділи чи процеси, які забезпечують найбільшу прибутковість та рентабельність функціонування організації. Хорошим прикладом «контрольної точки» є різке зниження попиту на основну продукцію ПАТ «Рошен». Ці точки також відображають найсуттєвіші можливі впливи зовнішнього середовища на ефективну діяльність підприємства.

Наступним етапом у механізмі реалізації управління економічною безпекою буде визначення стратегічних проблем, які найбільше впливають на стан

економічної безпеки підприємства ПАТ «Рошен». Потім варто створити новий функціональний підрозділ який по винен займатися економічною безпекою підприємства. Основним функціональним завданням якого є здійснення управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Основними перевагами запропонованого механізму можна визначити:

- моніторинг економічної безпеки підприємства;
- донесення до керівництва достовірної та своєчасною інформацією про економічний стан;
- діагностика, попередження небезпечних, деструктивних ситуацій у діяльності підприємства;
- формування основних показників ефективності управління;
- забезпечення ефективної роботи усіх підрозділів підприємства.

Останнім етапом буде створення системи контролю за виконанням поставлених завдань і перевірки результатів виконаної роботи. Удосконалення системи економічної безпеки передбачає ліквідацію виявлених недоліків, а також розробку пропозицій щодо удосконалення уже існуючої системи забезпечення економічної безпеки.

Мінливі умови розвитку нашої держави зумовлюють пошуки варіантів ефективного управління економічною безпекою підприємства. Саме тому, з метою зменшення загроз діяльності підприємств, а також для ефективного управління економічною безпекою, на підприємстві ПАТ «Рошен» важливо створити необхідні підсистеми економічної безпеки (рис. 3.8.).

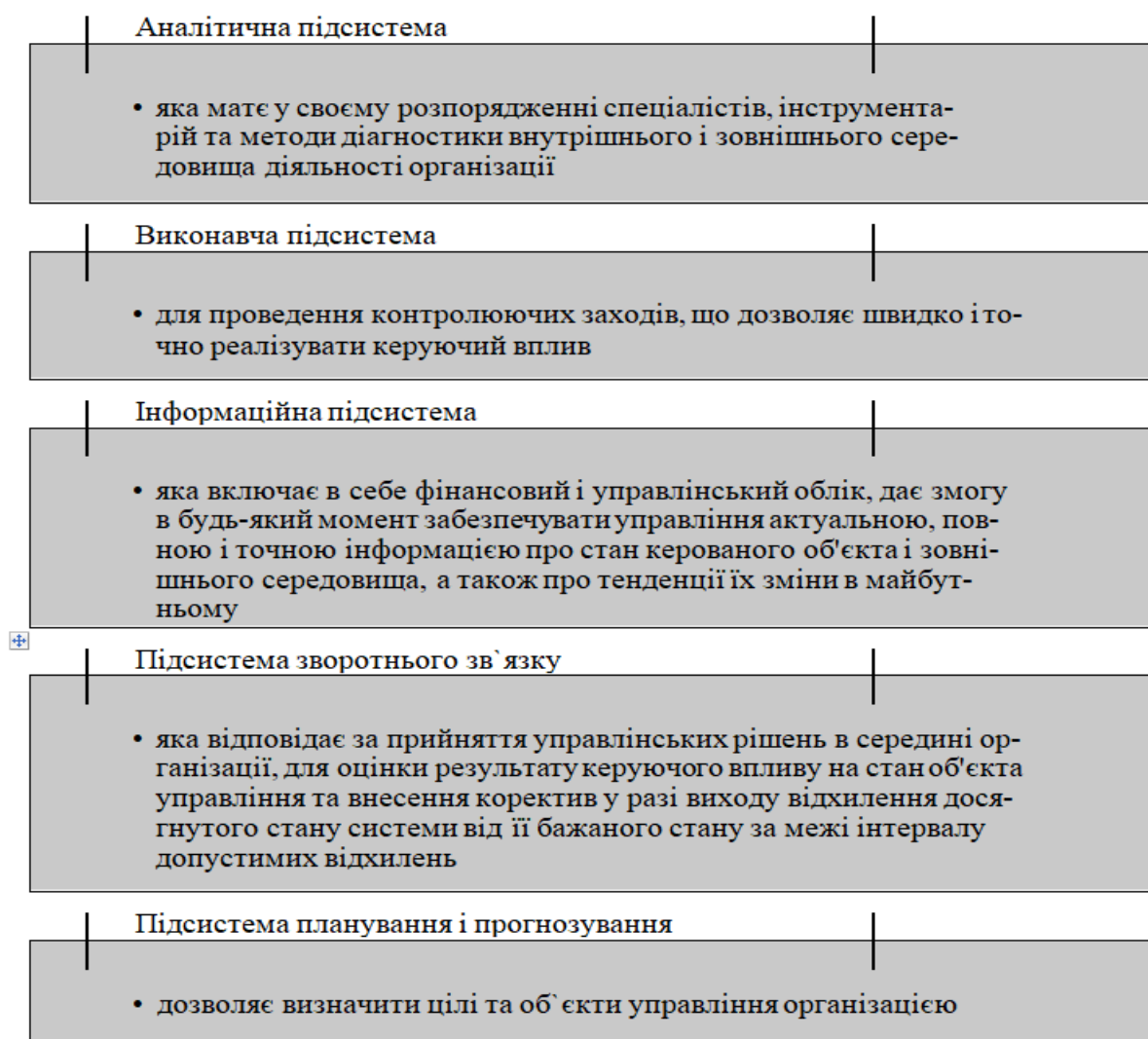


Рис. 3.8. Підсистеми економічної безпеки підприємства ПАТ «Рошен»  
(Розроблено автором)

У зв'язку зі змінами, які відбуваються у зовнішньому середовищі організацій, кожна з підсистем повинна враховувати нові фактори. Найбільші зміни у роботі будуть стосуватися аналітичну підсистему. Їй потрібно буде проводити діагностику згідно із змінами. Велика кількість нових конкурентів, їх вивчення та можливе передбачення поведінки потребуватиме високої кваліфікації та глибокого аналізу.

До обов'язків працівників також буде входити пошук можливостей для розвитку підприємства, побудови партнерських відносин а також розширення ринків збуту готової продукції підприємства ПАТ «Рошен».

. Для досліджених підприємств головною загрозою є:

– військові дії, політична нестабільність в країні;

- зростання конкуренції на внутрішньому ринку;
- витрати на перехід до міжнародних стандартів;
- втрата ринків збуту в Російській Федерації.

Визначено пріоритетні можливості підприємства ПАТ «Рошен» [25]:

- доступ до висококонкурентного і платоспроможного ринку ЄС;
- зниження цін на промислове обладнання для проведення всебічної модернізації на підприємстві;
- зниження митних тарифів і безмитні квоти на деякі види товарів;
- впровадження в середині компанії сучасних європейських стандартів якості виготовлення продукції та менеджменту;
- можливість розширеного співробітництва із закордонними партнерами та отримання закордонних інвестицій на вигідніших умовах.

Оскільки умови мінливості України проходили на міждержавному рівні тому саме держава має визначний вплив і може дати відчутний поштовх для підприємств у їх розвитку в цьому напрямку. Таким чином, процес управління економічною безпекою підприємств повинен передбачати залучення як власників (через побудову відповідного механізму), так і держави, оскільки її роль на сьогодні багато в чому є визначальною для бізнесу.

### **3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів**

Фінансування для забезпечення економічної безпеки здійснюється з прибутку. Економія на цьому етапі, як правило, обертається набагато більшими втратами. В процесі функціонування служби безпеки значну роль грає грамотна розстановка кадрів, розподіл прав, повноважень і степені відповідальності, що дозволяє забезпечити ефективну роботу. Фактором підвищення ефективності діяльності служби економічної безпеки підприємства є гнучка система стимулювання робітників залежно від результатів роботи, швидкого і якісного виконання всіх поставлених завдань. Для того, щоб підприємство ПАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» почало подальший розвиток необхідно крім

коштів на функціонування виділити кошти на поточне забезпечення його економічної безпеки.

Система реальних та потенційних загроз для роботи підприємства динамічна. Тому при визначенні характеристик загроз підприємства слід виходити з можливості кількісної та якісної оцінки нанесеної шкоди. Під оцінкою загроз фінансовій стабільності розуміють регулярну процедуру їх діагностики, тобто ідентифікацію джерел виникнення загроз, визначення можливих масштабів наслідків та визначення ролі кожного із джерел у загальному профілі загроз. При управлінні фінансовою стабільністю найбільш доцільним напрямом вирішення проблеми з'ясування загроз є прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналізуючи рівень економічної безпеки, підприємства ПАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»», який є низьким можна стверджувати про неефективну роботу вже існуючої служби СЕБП, тому пропонується її удосконалити введенням додаткового підрозділу – розвідки та контррозвідки, крім того пропонується створити проектну групу із учасників керівних посад різних відділів, в тому числі і відділу економічної безпеки підприємства основним завданням якої буде проведення заходів задля удосконалення дійочої системи управління економічної безпеки підприємства пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки підприємства. До цієї групи будуть входити:

- заступник директора з економічних питань;
- представник відділу збуту і постачання;
- представник з виробничих питань (призначений заступником директора з виробничих питань);
- головний економіст
- головний бухгалтер;
- юрисконсультант;
- представник від компанії, що забезпечує охорону підприємства.

Керівником команди виступатиме керівник відділу економічної безпеки підприємства. Кожен учасник групи буде працівником компанії, а тому робота у цьому проекті не потребуватиме додаткових витрат з боку підприємства крім як витрати

на додаткову заробітну плату за періодичну роботу у цьому відділі компанії. керівництвом підприємства варто встановити додаткову винагороду за роботу у цій проектній групі, що допоможе підвищити мотивацію працівників. Група буде збиратися щомісяця на 1 робочий день (8 годин), тобто за рік планується провести не менше ніж 12 зібрань. Варто також врахувати, що при виникненні позаштатних ситуацій будуть необхідні екстрені збори. Саме тому рекомендується проводити планування планувати бюджету на 15 зборів за рік.

Відповідальність альтернативних варіантів розвитку підприємства, щодо вибора пріоритетних альтернатив стратегій розвитку підприємства покладається також і на керівників підрозділів які є відповідальними за економічну безпеку певної складової

Можлива така ситуація, що під час надзвичайних обставин на підприємстві або виявленню структурних змін на ринку в якому працює компанія можливе залучення зовнішнього експерта. Але навіть у цьому випадку витрати у рамках усього підприємства будуть не значними.

Оскільки це експериментальний проект в якому з часом можливі зміни, тому термін реалізації проекту буде один рік але з можливістю продовження за умови задовільних результатів діяльності проектної групи. Розрахунок витрат на заробітну плату працівників зайнятих у забезпечення економічної безпеки підприємства ПАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Витрати на заробітну плату працівникам проектної групи ПАТ  
«Кондитерська фабрика «Рошен»»**

Посада працівника	Премія за один робочий день, грн.	Кількість робочих днів	Витрати на весь проект, грн.
Керівник відділу економічної безпеки	15500	15	225050
Представник відділу збуту і постачання	15000	15	15000
Представник з виробничих питань	15000	15	150500
Головний економіст	15200	15	180500
Головний бухгалтер	12500	15	18000

Продовження таблиці 3.1

Юрисконсультант	800	15	120500
Представник від компанії, що забезпечує охорону підприємства	800	15	125000
Усього			112500

(Розроблено автором)

В результаті проведених розрахунків було визначено, що на заробітну плату робітникам необхідно витратити 112,5 тис. грн. Витрати на канцелярію і додаткові матеріали для забезпечення повноцінної роботи підрозділу потрібно враховувати у вартість проекту. Попередній бюджет на супутні витрати заплановано на рівні 12,5 тис. грн. Отже, загальний бюджет проекту щодо організації роботи проектною групи яка займається питаннями економічної безпеки на підприємстві ПАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» становить 125 тис. грн..

Одним із нововведень на підприємстві ПАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» є створенням відділу розвідки та контррозвідки, основним завданням якого є захист підприємства від конкурентів, а також розвідка нових ринків збуту. Фонд оплати відділу розвідки та контррозвідки відображено в табл. 3.2

Таблиця 3.2

#### Фонд оплати відділу розвідки та контррозвідки

Посада працівника	Заробітня плата в місяць.	Витрати за рік
Фахівець розвідки	45000	540000
Фахівець контррозвідки	35000	420000
Усього		960000

В результаті проведених розрахунків було визначено, що на заробітню плату відділу розвідки та контррозвідки, що складається із двох фахівців, а саме фахівець розвідки та фахівець контррозвідки необхідно витратити 960000 тис.грн.

У проектах пов'язаних з впровадженням системи економічної безпеки на підприємствах важко оцінити можливий економічний ефект особливо якщо такого підрозділу раніше там не існувало. Саме тому як один з універсальних



показників результативності роботи підприємства можна використовувати показник, який буде показувати динаміку збуту продукції на підприємстві.

В кінці року буде проведена оцінка роботи проектної групи, яка займалася питаннями економічної безпеки та усього підприємства в цілому. Позитивним результатом роботи системи забезпечення економічної безпеки можна буде вважати якщо коефіцієнт рентабельності діяльності не зміниться або збільшиться. Це означатиме, що не зважаючи на додаткові витрати на підприємстві спостерігаються позитивні зміни.

Основним фактором, за яким буде проводитися оцінка ефективності діяльності проектної команди та відділу розвідки та контррозвідки, буде досягнення підвищення рівня фінансової безпеки підприємства та збільшення показника збуту продукції. Можна спрогнозувати, що за умов відносно незмінного зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації інтегральний показник фінансової складової економічної безпеки буде змінюватись відповідно до лінії тренду.

Перед початком роботи проектної групи та відділу розвідки та контррозвідки буде поставлене вищим керівництвом підприємства завдання щодо досягнення певних економічних результатів. Таким чином передбачається, що застосування рекомендованих заходів надасть можливість щорічно підвищувати чистий дохід ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 5%. Щорічні витрати на пропоновану рекламну діяльність становитимуть 1085000 грн.

Покажемо економічну ефективність впровадження пропонованих заходів на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» в табл. 3.15. та на рис. 3.14.

Таблиця 3.3

## Оцінювання ефективності заходів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники, грн.	2019	Зміна показника в результатів впровадження заходів (+/-)	2020	Зміна показника в результатів впровадження заходів (+/-)	2021	Зміна показника в результатів впровадження заходів (+/-)	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	259205000	+12960250	272165250	+13608263	285773513	+14288676	300062188
Валовий прибуток	30793000	+12960250	43753250	+13608263	57361513	+14288676	71650188
Витрати на збут	(3503000)	+1085000	(3727100)	+224100	(3951200)	+224100	(4175300)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3781000	+12736150	16517150	+13384163	29901313	+14064576	43965888
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3896000	+12736150	16632150	+13384163	30016313	+14064576	44080888
Витрати з податку на прибуток	(1128000)	+1865787	(2993787)	+2409149	(5402936)	+2531624	(7934560)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2768000	+10870363	13638363	+10975013	24613376	+11532952	36146328
Рентабельність діяльності	1,07	+3,94	5,01	+3,60	8,61	+3,43	12,05

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

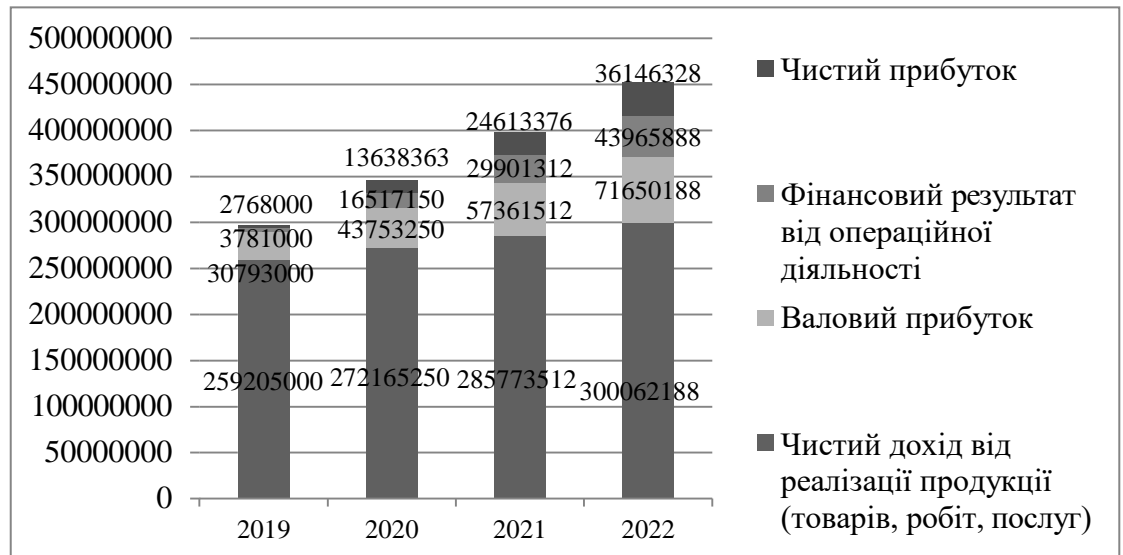


Рисунок 3.6 – Динаміка показників діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з урахуванням впровадження нових рекламних заходів

*Джерело: подудовано автором на основі розрахунків*

Таким чином застосування запропонованих заходів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в перспективі вплинуть на зміну чистого доходу на 5 % щорічно. Передбачається ріст валового прибутку в першому році на 42,09%, в другому – 31,10%, в третьому – 24,91%. При цьому підприємство збільшить щорічно витрати на збут на 1085000 грн. Застосування нових заходів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» нададуть можливість отримати чистий прибуток в 2020 році в розмірі 13638363 грн., в 2021 р. – 24613376 грн., в 2022 . – 36146328 грн. Окрім того, в першому році застосування нових заходів рентабельність діяльності зросте на 3,94%. В другому та третьому роценденція збережеться та в перспективі підприємство зможе досягти значень рентабельності діяльності у розмірі 8,61% та 12,05% відповідно.

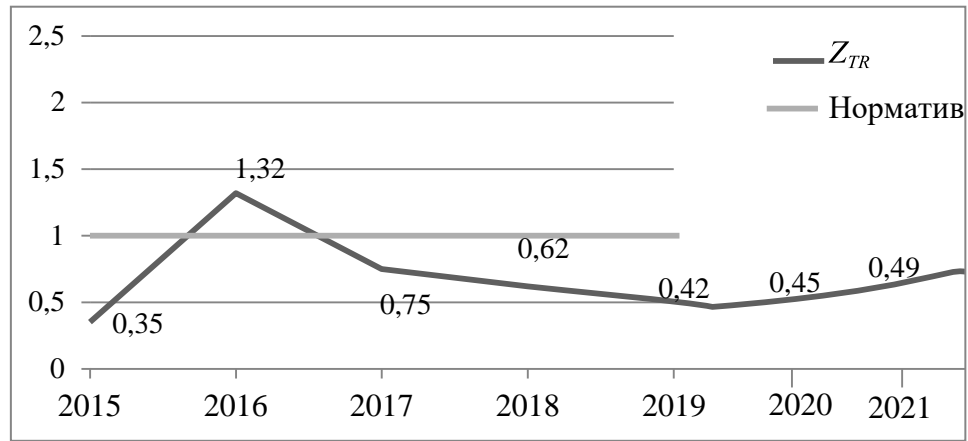


Рис. 3.7. Динаміка зміни рівня економічної безпеки ПАТ «Рошен» за 2015-2019 рр. і прогноз на 2020-2021 рр.

*(Розроблено автором з розрахунків)*

З рисунка 3.7 можна побачити, що для підприємства у 2021 році інтегральний показник економічної безпеки ПАТ «Рошен» буде складати 0.49.

Не завжди зміна показника рентабельності та підвищення рівня економічної безпеки може бути пов'язана з ефективним і всебічним забезпеченням економічної безпеки підприємства. Тому для визначення ефективності роботи проектної групи можна використовувати і інші нестандартні показники. Наприклад, можна враховувати зекономлені кошти в результаті недопущення негативних явищ які мали місце у роботі підприємства в минулому. Приблизний об'єм зекономлених грошових ресурсів можна визначити врахувавши витрати які понесло підприємство за схожих обставин в минулому. Такий підхід дозволить більш реально на конкретних прикладах оцінити дієвість чи нездатність давати результат у процесі роботи.

Додатковим фактором оцінки ефективності роботи проектної групи буде досягнення позитивної динаміки зміни показника плинності кадрів. Планується, що ефективними будуть вважатися ті заходи, які призведуть до зниження показника плинності кадрів від 5% за рік в порівнянні з минулим періодом. Графічне зображення динаміки зміни показника плинності кадрів, що входить до кадрової складової економічної безпеки ПАТ «Рошен» за 2015-2019 роки, лінійний тренд і прогноз на 2020 роки подано на рис 3.8.



Рис. 3.8. Динаміка зміни показника плинності кадрів кадрової складової економічної безпеки ПАТ «Рошен» за 2015-2019 рр. і прогноз на 2020 рр.

*(Розроблено автором)*

Не завжди тільки економічні показники мають значення. Важливим є і той факт, що завдяки цій роботі працівники отримують досвід і піднімають свою загальну кваліфікацію. За рахунок роботи в команді найвищих посадових працівників підприємства формується позитивний клімат у всьому колективі.

На даний момент для українських товарів є відкритим європейський ринок. Це дає можливість застосовувати моніторинг зовнішнього середовища не обмежуючись тільки нашою країною. Одним із важливих завдань для цієї групи може бути пошук нових європейських ринків збуту для продукції яку виробляє ПАТ «Рошен». Це комплексна і багатогранна робота в структуру якої входить аналіз різного виду факторів і показників. Одним із основних може бути модернізація роботи підприємства у відповідності до вимог і стандартів ЄС. Проектна група може також займатися питаннями можливості пошуку нових партнерів на європейському ринку. Такий варіант є менш затратним ніж вихід на ринок зі своїм брендом але може допомогти краще вивчити новий ринок і можливо в майбутньому вже самостійно на ньому працювати. Технології виробництва продукції також можуть стати предметом дослідження.

Отже, зважаючи на проведений аналіз і прогноз роботи підприємства можна зробити висновок, що усі запропоновані заходи щодо змін у роботі підприємства можуть бути економічно вигідними і призведуть до економічного зростання і подальшого розвитку компанії.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було визначено можливі напрямки удосконалення управління економічною безпекою на підприємства на прикладі ПАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»». Розроблено процес формування економічної безпеки підприємства ПАТ «Рошен», що включатиме в себе сукупність взаємопов'язаних заходів організаційно-економічного і правового характеру, що здійснюються з метою захисту діяльності підприємства від реальних або потенційних дій фізичних або юридичних осіб, які можуть призвести до економічних втрат. Саме мінімізація втрат, або повне запобігання збитків, в першу чергу прогнозованих і потенційно можливих, а також очевидно загрозливих фінансового добробуту підприємства, становить ефективність заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для забезпечення стабільного стану економічної безпеки підприємства ПАТ «Рошен» важливо впровадити нову якісну стратегію в сфері економічної безпеки для реального підвищення її рівня. Охорона комерційної таємниці є обов'язковою умовою збереження стабільних позицій фірми, високого прибутку і стабільності. Зарубіжний досвід показує, що недбале ставлення до цих питань може призвести до втрати до 30% виручки. Для збереження комерційної таємниці, захисту персоналу і керівництва організації, забезпечення її інформаційної безпеки потрібно створити відповідну технічну базу.

Механізм реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління економічною безпекою передбачає створення проектної групи з працівників підприємства яка буде займатися цими питаннями. Керівником буде виступати заступник директора з економічних питань. Група буде збиратись періодично або за виникнення нагальної потреби пов'язаної з вирішенням питань економічної безпеки підприємства. Також буде створений новий відділ в службі економічної безпеки підприємства відділ розвідки та контр розвідки.

Основою для економічного обґрунтування виступив той факт, що оскільки для створення проектної групи використовувався тільки власний персонал то підприємство не понесе значних матеріальних витрат. Економічний ефект від

роботи проектної групи можна буде визначити використовуючи показник рентабельності діяльності підприємства або завдяки зекономленим грошовим ресурсам. Було проведено аналіз зміни інтегрального показника фінансової складової економічної безпеки за 2014-2019 роки, досягнення прогнозних якого будуть свідчити про те, що запропоновані заходи щодо використання системи економічної безпеки на підприємстві будуть мати позитивний вплив на майбутню діяльність і дадуть змогу покращити економічний стан ПАТ «Рошен».

Згідно виконаного дослідження встановлено, що термін окупності запропонованих заходів , щодо запропонованих заходів безпеки буде становити 12 місяців.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження були поставлені та вирішені завдання магістерської дисертації щодо стратегічного управління економічною безпекою ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою підвищення ефективності його діяльності.

На основі аналізу наукової літератури, було визначено економічну сутність економічної безпеки, системи економічної безпеки та стратегічного управління економічної безпеки підприємства яка полягає у тому, що це комплекс заходів управління підприємства на довгострокову перспективу, які спрямовані на попередження та уникнення економічної небезпеки в діяльності підприємства. Розглянуто основні сутнісні характеристики стратегічного управління економічної безпеки такі як мета, завдання, суб'єкт, об'єкт управління, часова орієнтація, функціональна підпорядкованість та ін. Було охарактеризовано основні види систем та стратегій економічної безпеки, які різняться між собою залежно від засобів управління, суб'єктів управління, тактики, стадії впровадження, від витратних переваг, цілей та стану економічної безпеки.

Виявлено сутність та особливості процесу стратегічного управління економічної безпеки на підприємстві в сучасних умовах. Основними системоутворюючими елементами даного процесу є формування місії, мети, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, вибір та планування реалізації стратегії, оцінка її можливої ефективності. Вибір її стратегії здійснюється на основі врахування результатів структурно-морфологічного аналізу. При цьому критеріями вибору конкретної стратегії є основні узагальнюючі показники та їх рівень в рамках оцінювання стану рівня економічної безпеки.

В ході дослідження було узагальнено науково-методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління економічної безпеки підприємства. Виявлено, що оцінка результативності стратегії економічної безпеки здійснюється на основі застосування методик оцінки фінансового стану та інтегрального показника економічної безпеки підприємства. Окрім того, було



визначено, що дані метод

ики характеризуються значною кількістю підходів та інструментів відповідно до об'єктів оцінки, складністю розрахунків та витратами на їх проведення, масштабністю аналізу та ін. На основі проведеного аналізу обґрунтовано застосування двох методик оцінки ефективності управління ефективності антикризової стратегії, як найбільш точних та найпоширеніших в економічній практиці. Такими методиками є експрес-діагностика на основі груп показників фінансового стану та оцінювання інтегрального показника рівня економічної безпеки.

Для аналізу стратегічного управління економічною безпекою та підтвердження теоретичних висновків роботи було обрано ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що відноситься до сфери матеріального виробництва в галузі торгівлі та громадського харчування і спеціалізується на виготовленні шоколаду, цукерок, тістечок, тортів, кексів, печива, крекерів, мармеладу, пастили, зефіру, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній». Дане підприємство входить до корпорації «Рошен», що має дивізійну структуру управління. Частка на ринку складає 28,7%. Продукція фабрики представлена в більше ніж 15 країнах, є сертифікованою, відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки харчування. Безпосередніми конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є вітчизняні підприємства, які виробляють аналогічну продукцію, а саме: Корпорація «Бісквіт-шоколад», ТОВ «Шоколадна компанія «МиР», ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро», ПАТ «Конті», ПрАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч», ЗАТ «Житомирські ласощі», ПАТ «Полтавокондитер».

Здійснено аналіз фінансово-економічного стану підприємства за показниками основних та оборотних фондів, трудових ресурсів, обсягів виробництва та реалізації продукції, собівартості, загального фінансового стану (ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності). За його результатами виявлено, що підприємство нерационально використовує свої основні та оборотні фонди. Основними проблемами є низька мобільність

активів, фондомісткість та фондовідача. Щодо кадрових ресурсів, то відбувається розширення штату працівників. Продуктивність праці та кваліфікація персоналу знаходиться на високому рівні. В 2018 р. збільшились обсяги виробництва та реалізації продукції, порівняно з попередніми роками, однак з 2017 року відбувається підвищення собівартості. В структурі собівартості основну частину видатків складають оплата праці та матеріальні витрати. За показники ліквідності підприємство має задовільний стан. Виключенням є коефіцієнт абсолютної ліквідності. Показники фінансової стійкості, окрім маневреності власного капіталу, знаходяться в межах норми, однак має місце погіршення результатів в останньому звітному році. Рівень ділової активності показав, що підприємство почало більш ефективно, порівняно з минулими звітними періодами, використовувати свої оборотні та основні фонди, матеріальні запаси, власний капітал, дебіторську та кредиторську заборгованість, однак загальні результати показників все ще знаходяться на низькому рівні. Аналіз величин рентабельності показав, що підприємство має критично низьку прибутковість.

На основі результатів експрес-діагностики було ідентифіковано низький рівень економічної безпеки. Визначено, що протягом останніх п'яти років підприємство застосовувало стабілізаційну стратегію економічної безпеки, яка приносить покращення, однак потребує перегляду стратегічних заходів та інструментів. Згідно результатів останнього звітного року ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» суттєво зменшила розвиток падіння рівня економічної безпеки, проте ймовірність погіршення існуючої ситуації все ще висока, що підтверджують дискримінантні статистичні моделі. В першій частині дослідження для аналізу було обрано вітчизняні моделі, а саме О.О. Терещенка, А.В. Матвійчука та В.П. Мартиненка. Дві з трьох моделей підтвердили низький рівень економічної безпеки, відповідно – необхідність перегляду стратегічних заходів. Ключовими проблемними аспектами відповідно до результатів експрес-діагностики та дискримінантного аналізу в 2017 році є абсолютна ліквідність, використання власного капіталу, негативні тенденції фінансової стійкості, низька прибутковість діяльності.

У третьому розділі роботи було визначено можливі напрямки удосконалення управління економічною безпекою на підприємства на прикладі ПАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»». Механізм реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління економічною безпекою передбачає створення проектної групи з працівників під

приємства, яка буде займатися цими питаннями. Керівником буде виступати заступник директора з економічних питань, а також відділ розвідки та контррозвідки, який буде займатися захистом підприємства від конкурентів та шукати нові ринки збуту.. Група буде збиратись періодично або за виникнення нагальної потреби пов'язаної з вирішенням питань економічної безпеки підприємства, а відділ буде функціонувати на постійній основі.

Для створення проектної групи використовувався тільки власний персонал що свідчить про те, що підприємство не понесе значних матеріальних витрат. Витрати для реалізації запропонованого проекту становили 1085000 тис. грн. Фінансування проекту планується проводити за рахунок власного капіталу підприємства. Планово підприємство планує отримати чистий прибуток наступного року на 1087063грн. більше. Отже термін окупності складає 12 місяців

Було проведено аналіз зміни інтегрального показника фінансової складової та кадрової складової економічної безпеки за 2016-2022 роки, досягнення прогнозних якого будуть свідчити про те, що запропоновані заходи щодо використання системи економічної безпеки на підприємстві будуть мати позитивний вплив на майбутню діяльність і дадуть змогу покращити економічний стан ПАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»» протягом наступних років.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лігоненко Л. О. Стратегічне управління економічною безпекою підприємством : підручник / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
2. Коляденко І.І. Наукові підходи до сутності стратегічного управління економічною безпекою / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Бізнес-навігатор, 2018. – № 2-2 (45). – С. 7-10. Антикризисный менеджмент / А. Г. Грязова, М. А. Федотова, А. Н. Маринюк и др.; под ред. А. Г. Грязновой. – М.: ЭКМОС, 1999. – 368 с.
3. Тимашова Л.А. Методи стратегічного управління економічною безпекою / Л.А. Тимашова, С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – 192 с.
4. Лігоненко Л. О. Стратегічне управління економічною безпекою підприємством: теоретико- методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2001. – 580 с.
5. Терещенко О. О. Стратегічне фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 560 с.
6. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М. : Экмос, 1997. – 400 с.
7. Базаров Г. З. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для ВУЗов / Г.З. Базаров, С.Г. Беяев, Л.П. Белых и др. / Под ред. С.Г. Беяева, В.И. Кошкина. – М. : Закон и право; ЮНИТИ, 1996. – 468 с.
8. Бабіна Н. О. Фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. О. Бабіна // «Ефективна економіка», №5, 2014. – URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3018>
9. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління економічною безпекою підприємством / Л.С. Ситник. – Донець : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
10. Василенко, В. О. Стратегічне управління економічною безпекою підприємством [Текст] : навч. посібник / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.

11. Антикризисное управление : учеб. пособие для технических вузов / В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др.; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 432 с.
12. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, НикаЦентр, 2004. – 784 с.
13. Погребняк А.Ю. Механізм стратегічного управління економічною безпекою на підприємствах машинобудування : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) [Електронний ресурс]. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» МОН України, м. Київ, 2016. – URL : [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak\\_diss.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak_diss.pdf)
14. Глебова А. О. Формування системи стратегічного управління економічною безпекою на підприємстві [Електронний ресурс] / А. О. Глебова, Т. О. Конзерська // Молодий вчений. – 2015. – № 11(2). – С. 35-40. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_11%282%29\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11%282%29_10)
15. Піюренко І. О. Основні теоретичні концепції стратегічного управління економічною безпекою підприємством [Електронний ресурс] / І. О. Піюренко // Бізнес-навігатор. – 2012. – № 3. – С. 173-178. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2012\\_3\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2012_3_36)
16. Романяк Г. М. Сутність стратегічного управління економічною безпекою підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища [Електронний ресурс] / Г. М. Романяк. – С.235-239. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2016\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31)
17. Гук О. В. Стратегічне управління економічною безпекою як спосіб запобігання падіння економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Гук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 6 (22). – С. 193–198. – URL : <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No6/193.pdf>
18. Костецький В. Формування стратегії стратегічного управління економічною безпекою підприємством [Електронний ресурс] / В. Костецький // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу і статистики Терноп. нац. екон. ун-ту. –

Тернопіль, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 208-211. – URL :

<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/13209/1/kostetsky.pdf>

19. Карпенко, І.В. Стратегія і тактика стратегічного управління економічною безпекою підприємством [Електронний ресурс] / І.В. Карпенко; наук. кер. І.Й. Плікус // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р. : у 2-х т. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. - Суми : СумДУ, 2014. - Т.2. - С. 414-415. – URL : <http://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/38764/1/Karpenko2.pdf>
  20. Іванова А.С. Теоретичне підґрунтя застосування ЕБ стратегій на підприємстві [Електронний ресурс] / А. С. Іванова, А. Г. Бухтіарова // Економічний простір. - 2016. - № 113 - С.147-157. – URL : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/ecpros\\_2016\\_113\\_16.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecpros_2016_113_16.pdf)
  21. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління економічною безпекою підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо- кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) [Електронний ресурс] / А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с. – URL : [http://eprints.kname.edu.ua/43846/1/2015%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20188%D0%9B%20KL\\_AUP.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/43846/1/2015%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20188%D0%9B%20KL_AUP.pdf)
  22. Ставерська Т. О. Аналіз сутності дефініції "антикризова стратегія" та її роль в процесі стратегічного управління економічною безпекою підприємством [Електронний ресурс] /
- Т. О. Ставерська, О. В. Жилякова // ScienceRise. – 2016. – № 12(1). – С. 14-

17. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc\\_2016\\_12%281%29\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2016_12%281%29_5)
23. Крапко О. Стратегія стратегічного управління економічною безпекою підприємством у системі національних ЕБ заходів [Електронний ресурс] / О. Крапко // Стратегічне управління економічною безпекою економікою України: нові виклики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15–17 груд. 2015 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», каф. макроекон. та держ. упр., Ін-т держ та муніцип. упр. господ. ; редкол.: І. Й. Малий (голова) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2015. – С. 132–133. – URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/32618416.pdf>
24. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії стратегічного управління економічною безпекою підприємством [Електронний ресурс] / О. Ю. Литовченко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 308-312. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2012\\_12\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_12_75)
25. Минчинська І. Діагностика кризового стану підприємств в організаційно-правовому механізмі падіння економічної безпеки [Електронний ресурс] / І. Минчинська // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 11(1). – С. 175-182. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2012\\_11%281%29\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11%281%29_39)
26. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс [Текст] / И. А. Бланк. – 2-е изд., пре раб. и доп. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.
27. Сушко В. І. Класифікація моделей оцінки ймовірності падіння економічної безпеки підприємств [Електронний ресурс] / В. І. Сушко, Т. С. Павлюк // Економіка: теорія та практика. – 2014. – № 1. – С. 72-83. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom\\_2014\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2014_1_15).
28. Матвійчук А. В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням нечіткої логіки : монографія / А. В. Матвійчук. – К. : ЦНЛ, 2005. – 206 с.
29. Коляденко І.І. Застосування моделей дискримінантного аналізу у процесі управління антикризовою стратегією на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Сучасні

- проблеми економіки і підприємництво. Збірник наукових праць. – Вип. 22. – К. : ІВЦ «Політехніка», 2018 р.
30. Сич О.А. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні падіння економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О.А. Сич, І.І. Калічак // Молодий вчений. – 2017. – № 2. – С. 333–339. – URL : <http://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/78.pdf>
  31. Мартиненко В.П. Запобігання падіння економічної безпеки підприємств громадського харчування: автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.07.05 [Електронний ресурс]. – Харківська держ. академія технології та організації харчування, м. Харків, 1999. – 19 с. – URL : <http://avtoreferat.net/content/view/10097/46/>
  32. Річна фінансова звітність корпорації «Рошен» [Електронний ресурс] : за даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. – URL : <https://smida.gov.ua/>
  33. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [Електронний ресурс]. – URL : [http://kcf.roshen.com/uploads/1\\_10.pdf](http://kcf.roshen.com/uploads/1_10.pdf)
  34. Шевченко Л.С. Конкурентное управление : уч. пособие / Л.С. Шевченко. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.
  35. Офіційний сайт корпорації «Рошен» [Електронний ресурс]. – URL : <https://www.roshen.com/>
  36. Сухоцька С.М. Аналіз економіко-географічного потенціалу підприємства методами теоретико-графового моделювання [Електронний ресурс] / С.М. Сухоцька // Матеріали II туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт у 2017/18 н.р. / [за ред. проф. В.М. Вовка]. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. – С. 136-139. – URL : [http://www.cyber.lviv.ua/data/2018\\_zbirnyk.pdf](http://www.cyber.lviv.ua/data/2018_zbirnyk.pdf)
  37. Інформаційний портал «Ліга.net» [Електронний ресурс]. – URL : <https://www.liga.net/economics/infografica/kak-izmenilas-rasstanovka-sil-na-konditerskom-rynke-ukrainy>
  38. Коляденко І.І. Аналіз кризових явищ на підприємствах кондитерської галузі в сучасних умовах / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Сучасні проблеми



- економіки і підприємництво. Збірник наукових праць. – Вип. 20. – К. : ІВЦ «Політехніка», 2017 р. – С. 198-202.
39. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – URL : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
  40. Сайт «Кондитер України» [Електронний ресурс]. – URL : <http://www.ukrkonditer.kiev.ua/>
  41. Єрмак С. О. Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України [Електронний ресурс] / С. О. Єрмак, В. В. Плотницька // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 398-403. – URL : [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-11\\_0-pages-398\\_403.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-398_403.pdf)
  42. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – URL : <http://smida.gov.ua/>
  43. Демяненко К.А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах [Електронний ресурс] / К.А. Демяненко // Молодий вчений. – 2016. – № 9 – С. 45–50. – URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/9/53.pdf>
  44. Хмелевський О. В. Оцінка впливу економічного середовища на формування прибутковості промислового підприємства / О. В. Хмелевський . – Х. : Вид-во ХНУ, 2009. – 115 с.
  45. Соколова Е. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства / Е. Соколова, Г. Чернявська // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. – 2016. – Вип. 35. – С. 330-338. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2016\\_35\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_35_37)
  46. Лень І. Шляхи підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / І. Лень, Н. Тимошик // Матеріали VII Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“ / В 2 т. – Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя (м. Тернопіль, 24-25 квітня 2014 р.), 2014. – Т. 1. – с. 113. – URL :

[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/10251/2/Conf\\_2011v2\\_Len\\_I-Shliakhy\\_pidvyshchennia\\_likvidnosti\\_113.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/10251/2/Conf_2011v2_Len_I-Shliakhy_pidvyshchennia_likvidnosti_113.pdf)

47. Кошельник В. М. Напрями зміцнення фінансового стану аграрних підприємств у посткризовий період їх розвитку / В. М. Кошельник, Л. В. Побережна. // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. – 2013. –Вип. 10(1). – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2013\\_10%281%29\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%281%29_36)
48. Гайдис Н. М. Підвищення ефективності використання капіталу підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Гайдис, В. В. Сокур // Вісник Університету банківської справи. - 2015. - № 2. - С. 114–118. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU\\_2015\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2015_2_21)
49. Жаворонок А. В. Управління дебіторською заборгованістю [Електронний ресурс] / А. В. Жаворонок, Н. І. Григорович // Молодий вчений. - 2017. - № 6. - С. 419-422. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_6\\_97](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_97)
50. Лівощко Т.В. Шляхи покращення управління дебіторською заборгованістю підприємства [Електронний ресурс] / Т.В. Лівощко, К.В. Бебех. – URL : [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_103.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_103.pdf)
51. Польова О.Л. Принципи управління дебіторською заборгованістю аграрних підприємств на регіональному рівні / Польова О.Л. // Науковий вісник ВДАУ. – 2010. – №5. – С. 290-294.
52. Васіна Н.В. Моделювання фінансового стану сільськогосподарських організацій при оцінці їх кредитоспроможності : монографія / Н.В Васіна. – Омськ: Вид-во НОУ ВПО ОмГАУ, 2012. – С. 149
53. Сайт «Студопедія» [Електронний ресурс]. – URL : [https://studopedia.com.ua/1\\_299628\\_upravlinnya-debitorskoyu-zaborgovanistyu-ta-ii-optimizatsiya.html](https://studopedia.com.ua/1_299628_upravlinnya-debitorskoyu-zaborgovanistyu-ta-ii-optimizatsiya.html)
54. Федорченко О. Є. Актуальні проблеми управління дебіторською заборгованістю на підприємстві [Електронний ресурс] / О. Є. Федорченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. –№ 21. – С. 60-63. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_21\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_21_14)

55. Офіційний сайт «Укрсоцбанк» [Електронний ресурс]. – URL : <https://www.ukrsotsbank.com/ccfactoring/>
  56. Сокур М. І. Маркетинг і реклама в кондитерській галузі [Електронний ресурс]/ М. І. Сокур, Г. О. Суботіна, А. В. Соколенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 5(3). – С. 46-49. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_5%283%29\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%283%29_12)
  57. Сайт рекламного агентства «777» [Електронний ресурс]. – URL : <http://reklama-metro.com.ua/stenu.html>
  58. Данилюк А. Бренд в Інтернеті, или Особенности коммуникативной среды / А. Данилюк // Управление компанией. – 2011. – № 12. – С. 9–12.
  59. Безрукова Н.В. Брендинг в мережі Інтернет як засіб глобальної маркетингової комунікації [Електронний ресурс] / Н.В. Безрукова, Л.В. Тимченко // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>
- Інформаційне агентство «Інтерфакс Україна» [Електронний ресурс]. – URL : <https://ua.interfax.com.ua/news/general/503523.html>

